

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**IMPLEMENTACIÓN DE COSTOS “ABC” EN EL BANCO
“FINCA” SUCURSAL TULCÁN, PARA MEJORAR SU
GESTIÓN FINANCIERA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN EL TÍTULO
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CONTADORA PÚBLICA AUTORIZADA**

**AUTORA:
SONIA MARISOL TARAPUEZ TERÁN**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. ULISES ÁLVAREZ PORTILLA**

QUITO, D.M., ABRIL 2012

DEDICATORIA

A mi Universidad, porque nos retó a ser mejores.

A mis padres, símbolo de abnegación y sacrificio.

A mi hermano, que con sus palabras de aliento conformaron el apoyo que es un aro sin precio, el cual siempre brillará en el libro de mis recuerdos.

A mis amigas Susana y Daniela, compañeras de vida porque siempre creyeron en mis sueños y fueron parte de muchos de ellos.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a ti Señor!, porque hiciste realidad este sueño por todo el amor que me brindas y porque me tienes en tus manos.

A mis padres y hermano que han sido un apoyo moral y económico para lograr este fin.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron siempre para que culmine con esta etapa de mi vida.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Sonia Marisol Tarapuez Terán en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“IMPLEMENTACIÓN DE COSTOS ABC EN BANCO FINCA SUCURSAL TULCÁN; PARA MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA”**, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito D.M, Abril 2012

Sonia Marisol Tarapuez Terán

C.C. 0401185517

Correo electrónico: sonitamtt_77@hotmail.com

AUTORIZACIÓN

A petición verbal de la Señorita Sonia Marisol Tarapuez Terán, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0401185517, comunico que está autorizada para utilizar la información administrativa y contable de Banco Finca S.A. Sucursal Tulcán, para desarrollo de su tesis titulada “IMPLEMENTACION DE COSTOS ABC EN BANCO FINCA SUCURSAL TULCÁN, PARA MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contadora Pública Autorizada.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente

Ing. Luis Carvajal Pérez
GERENTE BANCO FINCA S.A.
SUCURSAL - TULCÁN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| AUTORIZACIÓN DEL AUTOR..... | iv |
| AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| INDICE DE ANEXOS | xi |
| ÍNDICE DE CUADROS | xii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiii |
| HOJA DE RESUMEN EJECUTIVO | xiv |
| EXECUTIVE SUMMARY SHEET | xv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 3 |
| EL SISTEMA FINANCIERO | 3 |
| 1.1. GENERALIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO EN ECUADOR..... | 3 |
| 1.2. LEY DEL SISTEMA FINANCIERO..... | 5 |
| 1.3. LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS..... | 38 |
| 1.4. PROCESOS, ESTRUCTURA ORGÁNICA y COMITÉS | |
| INSTITUCIONALES..... | 39 |
| 1.5. CRISIS DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO | 50 |
| 1.6. GENERALIDADES DE BANCO FINCA | 53 |
| 1.6.1. ¿Dónde opera FINCA? | 54 |
| 1.7. CREACIÓN DE FINCA | 55 |
| 1.7.1. ¿Qué Productos ofrece Banco FINCA en Ecuador? | 57 |
| 1.7.2. ¿Dónde se encuentran las Oficinas de Banco FINCA en Ecuador? ... | 60 |
| 1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 61 |

| | | |
|-------------|---|----|
| 1.8.1. | Organigrama Estructural – Banco FINCA | 63 |
| 1.8.2. | Organigrama Funcional – Banco FINCA | 64 |
| 1.8.3. | Niveles Jerárquicos | 64 |
| 1. | Nivel de Dirección | 65 |
| 2. | Nivel de Comité Ejecutivo..... | 65 |
| 3. | Nivel Gerencial | 66 |
| 4. | Nivel de Mando Medio..... | 66 |
| 5. | Nivel Operativo | 67 |
| 1.8.4. | Organigrama Estructural – Agencias Banco FINCA | 67 |
| 1.9. | CULTURA ORGANIZACIONAL | 68 |
| 1.9.1. | Misión..... | 68 |
| 1.9.2. | Visión | 68 |
| 1.9.3. | Objetivos..... | 69 |
| 1.9.4. | Políticas | 70 |
| 1.9.5. | Valores | 72 |
| 1.9.6. | Estrategias y diagnóstico situacional | 73 |
| 1.10. | ANÁLISIS FODA | 79 |
| CAPÍTULO II | | 81 |
| 2. | MARCO CONCEPTUAL DEL ABC..... | 81 |
| 2.1. | ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTOS.... | 81 |
| 2.2. | ESTRUCTURA Y CONCEPTOS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC | 83 |
| 2.3. | EL COSTEO Y ADMINISTRACIÓN BASADAS EN LAS ACTIVIDADES (ABC/M)..... | 85 |
| 2.4. | ACTIVIDAD | 87 |
| 2.4.1. | Clasificación según su fin:..... | 87 |
| 2.4.2. | Clasificación según su realización:..... | 87 |
| 2.5. | PROCESOS..... | 88 |

| | | |
|-----------------|--|------------|
| 2.6. | INDUCTORES DE COSTOS | 88 |
| 2.6.1. | Clases de inductores de actividad: | 89 |
| 2.7. | PROCEDIMIENTOS | 89 |
| 2.8. | IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO | 89 |
| 2.9. | LEVANTAMIENTO DE PROCESOS..... | 90 |
| 2.10. | INFORMACIÓN Y GESTIÓN INTEGRADA DE COSTOS..... | 91 |
| 2.11. | BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC | 93 |
| | CAPÍTULO III | 94 |
| 3. | PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DEL ABC PARA LOS SERVICIOS DE BANCO FINCA | 94 |
| 3.1. | COSTOS DIRECTOS | 94 |
| 3.1.1. | Identificar Actividades..... | 94 |
| 3.1.1.1. | Promoción..... | 95 |
| 3.1.1.2. | Precalificación de Riesgo de Crédito | 97 |
| 3.1.1.3. | Evaluación Socioeconómica | 98 |
| 3.1.1.4. | Verificación de Supervisor | 99 |
| 3.1.1.5. | Análisis y Aprobación de Solicitud de Crédito | 100 |
| 3.1.1.6. | Desembolso del Crédito | 103 |
| 3.1.1.7. | Monitoreo de Créditos y Aviso de Vencimiento | 104 |
| 3.1.1.8. | Recuperación Extrajudicial | 106 |
| 3.1.1.9. | Cancelación del Crédito..... | 108 |
| 3.1.2. | Vincular Insumos a Promoción..... | 108 |
| 3.1.3. | Definir Costos | 109 |
| 3.1.3.1. | El Gasto de Personal Directo | 109 |
| 3.1.3.2. | Suministros y Materiales Directos..... | 110 |
| 3.1.3.3. | Costo de uso del vehículo por operación de crédito..... | 111 |
| 3.1.3.4. | Movilización..... | 111 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| 3.1.4. | Prorratear Costos..... | 111 |
| 3.1.5. | Calcular Actividad..... | 112 |
| 3.2. | COSTOS INDIRECTOS..... | 113 |
| 3.3. | COSTO TOTAL | 115 |
| 3.5. | COSTO DEL CRÉDITO | 117 |
| 3.6. | CAMBIOS QUE DEBEN EFECTUARSE EN LA EMPRESA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COSTEO ABC | 118 |
| CAPÍTULO IV | | 119 |
| 4. | DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO DEL BANCO FINCA | 119 |
| 4.1. | IDENTIFICAR ACTIVIDADES | 120 |
| 4.1.1. | Proceso – Crédito | 121 |
| 4.1.2. | Proceso – Ahorros | 125 |
| 4.2. | VINCULAR INSUMOS..... | 126 |
| 4.2.1. | Proceso – Crédito | 126 |
| 4.2.2. | Proceso – Ahorros | 129 |
| 4.3. | DEFINIR COSTOS..... | 131 |
| 4.3.1. | Proceso – Crédito | 131 |
| 4.3.2. | Proceso – Ahorros | 133 |
| 4.4. | PRORRATEAR COSTOS..... | 134 |
| 4.4.1. | Proceso – Crédito | 134 |
| 4.4.2. | Proceso – Ahorros | 139 |
| 4.5. | CALCULAR ACTIVIDAD..... | 141 |
| 4.5.1. | Proceso – Crédito | 141 |
| 4.5.2. | Proceso – Ahorros | 145 |
| 4.6. | COSTOS INDIRECTOS..... | 146 |
| 4.7. | COSTOS TOTALES | 147 |
| 4.7.1. | Proceso – Crédito | 147 |

| | | |
|----------------------------------|---|-----|
| 4.7.2. | Proceso – Ahorros | 148 |
| 4.8. | COSTOS DE LOS SERVICIOS | 148 |
| 4.8.1. | Proceso - Crédito | 148 |
| 4.8.2. | Proceso – Ahorros | 150 |
| 4.9. | COMPARACIÓN – COSTEO TRADICIONAL Y COSTEO ABC..... | 150 |
| 4.9.1. | Proceso de Crédito | 150 |
| 4.9.2. | Proceso de Ahorros | 151 |
| 4.10. | PRINCIPALES OBSTÁCULOS EN LA IMPLEMENTACIÓN..... | 151 |
| 4.11. | RETOS A SUPERAR PARA EL USO ADECUADO DEL SISTEMA..... | 152 |
| CAPÍTULO V | | 153 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 153 |
| 5.1. | CONCLUSIONES | 153 |
| 5.2. | RECOMENDACIONES..... | 154 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 158 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|---------|
| Formulario de levantamiento de procesos..... | - 156 - |
| Costos drivers..... | - 157 - |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---------------------|--------|
| Cuadro No. 01 | - 54 - |
| Cuadro No. 02 | - 57 - |
| Cuadro No. 03 | - 60 - |
| Cuadro No. 04 | - 61 - |
| Cuadro No. 05 | - 78 - |
| Cuadro No. 06 | - 80 - |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|----------------------|---------|
| Gráfico No. 01 | - 63 - |
| Gráfico No. 02 | - 64 - |
| Gráfico No. 03 | - 67 - |
| Gráfico No. 04 | - 96 - |
| Gráfico No. 05 | - 99 - |
| Gráfico No. 06..... | - 102 - |
| Gráfico No. 07 | - 103 - |
| Gráfico No. 08 | - 105 - |
| Gráfico No. 09..... | - 107 - |

HOJA DE RESUMEN EJECUTIVO

“IMPLEMENTACIÓN DE COSTOS ABC EN BANCO FINCA SUCURSAL TULCÁN, PARA MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA”

"ABC IMPLEMENTATION COSTS IN BANK FARM TULCÁN BRANCH TO IMPROVE ITS FINANCIAL MANAGEMENT"

El modelo de Costeo ABC es una herramienta importante que se basa en las actividades desarrolladas por la empresa, que nos ayudara a establecer el precio a un servicio o un producto ofrecido por el Banco, que se establecen en función de sus costos y márgenes financieros, así como en función de los precios de la competencia; a través de la aplicación de este método en Banco Finca Sucursal Tulcán podremos identificar que actividad genera costos en exceso o que produce variaciones significativas teniendo así un panorama más claro del comportamiento de los diferentes procesos y actividades; para esto fue necesario tomar la información financiera del banco y se asigne de acuerdo al proceso ABC todos los costos clasificados e identificados de modo que se consolide el sistema o modelo aplicado y genere los resultados esperados para la toma de decisiones; con esto podremos sugerir al Banco herramientas adecuadas para mejorar su gestión financiera racionalizando los costos.

COSTO

FINANCIERO

ACTIVIDAD

PROCESO

EFICACIA

DECISIÓN

EXECUTIVE SUMMARY SHEET

"ABC IMPLEMENTATION COSTS IN BANK FARM TULCÁN BRANCH TO IMPROVE ITS FINANCIAL MANAGEMENT"

ABC Costing model is an important tool that is based on the activities of the company, to help us establish the price for a service or product offered by the Bank which are set according to their costs and financial margins, as well as on prices based on competition, through the application of this method in Bank Farm Tulcán Branch we will be able to identify which activity generates excessive costs or significant changes, thus having a clearer picture of the behavior of the different processes and activities, for this it was necessary to take the bank's financial information and have them assigned, according to the ABC process, all the costs classified and identified so as to consolidate the system or model applied and produce the expected results for decision making, with this we can suggest the Bank the tools to improve its financial management, streamlining costs.

COST

FINANCIAL

ACTIVITY

PROCESS

EFFECTIVENESS

DECISIONS

INTRODUCCIÓN

La presente tesis desarrolla el tema de: “IMPLEMENTACIÓN DE COSTO ABC EN BANCO FINCA SUCURSAL TULCÁN, PARA MEJORAR SU GESTIÓN FINANCIERA”, mediante un diseño de implementación de costos Banco Finca podrá definir sus costos reales en los principales productos y servicios, a través de la aplicación del método de costeo basado en actividades (ABC) que permite visualizar los costos de los productos y descubrir las fallas en la asignación de recursos.

Es necesario el desarrollo de esta investigación ya que el Banco actualmente utiliza un sistema de costos acumulados, de modo que no puede diferenciar claramente los recursos consumidos y por ende la determinación del precio de los productos o servicios financieros.

Servirá como una herramienta para la toma de decisiones de control de costos debido a que al establecer un costeo ABC el Banco podrá identificar la actividad que genera costos en exceso o que produce variaciones significativas, en decir que tendrá un panorama claro del comportamiento de los diferentes procesos y actividades que acumulan costos para administrarlos eficientemente.

Ya que el sistema ABC se basa en la agrupación de centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa, centra sus esfuerzos en el razonamiento gerencial de forma adecuada sobre las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos.

El primer capítulo describe los antecedentes del sistema financiero, la empresa, su estructura y cultura organizacional, se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para tomar como insumo en la determinación de la importancia y necesidad de la ejecución del proyecto.

El segundo capítulo hace referencia al marco conceptual del Sistema de Costo ABC el que nos permitirá tener un conocimiento más amplio de sus antecedentes y evolución, sus principales conceptos, el proceso para implementar esta herramienta, los beneficios y limitaciones de este Sistema, el reconocimiento de las actividades, los procesos, el reconocimiento de los costos, es decir sustentamos científicamente el proceso que representa la asignación de costos ABC y los temas relacionados para que se convierta en una herramienta de gestión.

En el capítulo tres se identifican las diferentes actividades y definición de costos, se obtienen los costos indirectos, costos totales; además se determina los cambios que deben efectuarse para el funcionamiento del sistema del costeo ABC. La idea de este capítulo es de realizar una presentación esquemática, de procesos y secuencias necesarias a seguir en el Banco hasta la implementación del sistema de costos

El capítulo cuatro desarrolla el caso práctico aplicado en Banco FINCA con lo que llegamos a conocer los obstáculos en la implementación y los retos a superar para el uso adecuado del sistema. En esta parte de la investigación se toma la información financiera del banco y se asigna de acuerdo al proceso ABC todos los costos clasificados e identificados de modo que se consolide el sistema o modelo aplicado y genere los resultados esperados para la toma de decisiones.

En el capítulo cinco se describen las conclusiones y recomendaciones obtenidas después de terminado el presente trabajo de investigación, se ha recogido e identificado los principales hallazgos para en base de ellos sugerir u orientar al BANCO a que con la implementación de este modelo de costos ABC en Sucursal Tulcán, se podrá contar con herramientas adecuadas para la toma de decisiones y mejorar gestión financiera racionalizando los costos.

CAPÍTULO I

EL SISTEMA FINANCIERO

1.1. GENERALIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO EN ECUADOR¹

El artículo 30 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado establece que el Sistema Financiero en el Ecuador comprende el Banco Central, las instituciones del sistema financiero público y las instituciones del sistema financiero privado, entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos y que corresponden fundamentalmente al propósito y contenido de esta obra.

El Sistema Financiero: Es el grupo de entidades nacionales o extranjeras del sector financiero tanto público como privado, que regulados por un marco jurídico y una entidad de control satisfacen en un país las necesidades bancarias de los clientes pasivos y activos. Es importante antes de iniciar el análisis de la normativa jurídica que lo regula hacer una síntesis histórica de los ordenamientos jurídicos en la historia relacionados con el sistema financiero.

El sistema creció en número y magnitud por la incorporación de nuevos bancos nacionales y extranjeros, el mutualismo, el cooperativismo de ahorro y crédito, las compañías financieras y otros agentes de crédito. La Ley General de Bancos promulgada en 1899 tuvo vigencia en una época de grave crisis económica en el país fue concebida bajo el régimen del patrón oro y sin la consideración de que los bancos necesitaban un control. La Revolución Juliana de 1925 produjo un cambio sustancial en el tema, al fundarse en 1927 el Banco Central y en 1928 la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador.

Posterior a la crisis de los años 30, y para adecuarse a las políticas del Fondo Monetario Internacional, la ley General de Bancos y la Ley de Régimen Monetario sufrieron básicas modificaciones mediante las reformas de 1948.

¹ http://www.reistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27

En el año 1974 se promulga la Codificación de la Ley General de Bancos, mediante Registro Oficial 658 Suplemento del 14 de Octubre de 1974.

En el año de 1994 se derogó la Ley General de Bancos de 1987 por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 439 del 12 de mayo de 1994, la misma que fue objeto de varias reformas.

Finalmente, la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Registro Oficial 250 del 23 de Enero del 2001 constituye la normativa actualmente vigente. Esta normativa vigente regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado. Además, la Ley contiene disposiciones para que la Superintendencia de Bancos ejerza control y vigilancia sobre estas instituciones.

Este panorama normativo se amplía con el Reglamento General a la ley General de Instituciones del Sistema Financiero RO 475 del 4 de Julio de 1994.

Adicionalmente, la Superintendencia de Bancos, como máximo organismo de control del sistema financiero privado, reglamenta ese control mediante RESOLUCIONES de carácter obligatorio para las instituciones sujetas a su vigilancia y que las mencionaremos en su oportunidad. Igualmente, el Director del Banco Central del Ecuador en el ámbito de su competencia expide REGULACIONES, que tiene directa relación con el funcionamiento del sistema financiero.

La norma supletoria es la Ley de Compañías en lo relativo a la constitución y organización de las instituciones del sistema privado; debiendo tomarse en cuenta que las atribuciones que esta Ley concede al Superintendente de Compañías se entienden aplicables al Superintendente de Bancos.

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero clasifica a las instituciones que las integran en el sistema privado en financieras, de servicios financieros y de servicios auxiliares. INSTITUCIÓN FINANCIERA: Se encuentran comprendidos los Bancos, las sociedades financieras y las corporaciones de inversión y desarrollo.

También forman parte de esta categoría las asociaciones, mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

1.2. LEY DEL SISTEMA FINANCIERO²

El H. CONGRESO NACIONAL, LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN, en ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República, **RESUELVE: EXPEDIR LA CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**, codificación publicada en el registro oficial No. 250 de 23 de enero del 2001.

TITULO I DEL ÁMBITO DE LA LEY

ARTÍCULO 1.- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia".

Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta Ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.

² http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_nov_2011.pdf

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, así como las instituciones de servicios financieros, entendiéndose por éstas a los almacenes generales de depósito, compañías de arrendamiento mercantil, compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, casas de cambio, corporaciones de garantía y retro garantía, corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas, que deberán tener como objeto social exclusivo la realización de esas actividades, quedarán sometidas a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a dichas instituciones, en base a las normas que expida para el efecto.

Las instituciones de servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras que fuesen calificadas por la Superintendencia de Bancos, sin perjuicio del control que corresponde a la Superintendencia de Compañías, serán vigiladas por la Superintendencia de Bancos y ésta dictará normas de carácter general aplicables a este tipo de instituciones.

La sociedad controladora y las instituciones financieras integrantes de un grupo financiero serán controladas por la Superintendencia de Bancos. Formarán parte de un grupo financiero únicamente las instituciones financieras privadas, incluyendo las subsidiarias o afiliadas del exterior, las de servicios financieros, de servicios auxiliares del sistema financiero que regula esta Ley.

NOTA.- Quinto inciso sustituido por el numeral 1 de la vigésimo segunda disposición reformativa y derogatoria de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 555 de 13 de octubre del 2011.

La sociedad controladora de un grupo financiero y las instituciones financieras se someterán al cumplimiento de las normas de la Ley de Mercado de Valores, en lo

referente al registro y a la oferta pública de valores, pero su control y supervisión será ejercido exclusivamente por la Superintendencia de Bancos.

Las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas son las únicas autorizadas por esta Ley para actuar como fiduciarias en procesos de titularización que efectúen en el cumplimiento de sus fines. Estas corporaciones tendrán como fin básico, en el cumplimiento de su objeto social relativo al ámbito hipotecario, el desarrollo de mecanismos tendientes a movilizar recursos en favor del sector de vivienda e infraestructura relacionada.

Las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas podrán emprender en procesos de titularización tanto de cartera hipotecaria propia como de cartera hipotecaria de terceros, actuando para ello en ambos casos con la triple calidad de originador, fiduciario y colocador a través de intermediarios de valores autorizados. Al efecto, le corresponde a la Superintendencia de Bancos emitir las correspondientes normas que regulen los procesos en referencia. Estos procesos se sujetarán a las normas de la Ley de Mercado de Valores en lo que les fueren aplicables; y, los valores producto de los mismos serán objeto de oferta pública.

NOTA.- Tercer inciso reformado con la disposición reformativa tercera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo del 2011.

ARTÍCULO 2.- Para los propósitos de esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones, mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda son instituciones cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y al bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la composición de sus activos.

Las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo no podrán realizar las captaciones previstas en la letra a) ni las operaciones contenidas en la letra g) del artículo 51 de esta Ley.

Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, no podrán efectuar las siguientes operaciones:

- a) Las mencionadas en las letras j), m), t), y v) del artículo 51 de esta Ley; y,
- b) Derogada por numeral 4 de la primera derogatoria de la. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo del 2011.**

NOTA.- Primer y cuarto incisos reformados con la disposición reformativa tercera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo del 2011.

TITULO II

DE LA CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO

CAPITULO I: INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO PRIVADO NACIONAL

ARTÍCULO 3.- La Superintendencia autorizará la constitución de las instituciones del sistema financiero privado. Estas instituciones se constituirán bajo la forma de una compañía anónima, salvo las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

NOTA.- Artículo reformado con la disposición reformativa tercera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial No. 444 de 10 de mayo del 2011.

ARTÍCULO 4.- La Superintendencia autorizará a las instituciones del sistema financiero privado, sujetas a esta Ley, la adopción y registro de cualquier denominación que crean conveniente, con tal que no pertenezca a otra institución y que no se preste a confusiones.

En su denominación las instituciones del sistema financiero harán constar su calidad de "banco" o "sociedad financiera" o "corporaciones de inversión y desarrollo".

ARTÍCULO 5.- Las acciones de las instituciones del sistema financiero privado deberán ser nominativas. En el contrato social podrá estipularse que el capital se divide en varias clases de acciones, con derechos especiales para cada clase, sin que pueda excluirse a ningún accionista de la participación en las utilidades.

En el Estatuto Social se determinará el valor nominal de las acciones que podrá ser de cien o múltiplo de cien.

ARTÍCULO 6.- Las instituciones del sistema financiero privado pueden constituirse en un sólo acto, por convenio entre los que otorguen la escritura, o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Al momento de constituirse deberá establecerse en el Estatuto Social el capital autorizado, hasta cuyo monto podrá la institución del sistema financiero privado aceptar suscripciones y emitir acciones. El capital suscrito, al tiempo de la constitución, no podrá ser menor del cincuenta por ciento (50%) del capital autorizado y por lo menos la mitad del capital suscrito deberá pagarse antes del inicio de las operaciones.

Los aportes de capital deberán pagarse totalmente en dinero efectivo, salvo que la Superintendencia autorice que se capitalicen obligaciones por compensación de créditos. La cuenta de integración de capital deberá acreditarse mediante el

comprobante de depósito de la suma correspondiente en cualquier banco del sistema financiero del país. Este depósito se hará bajo una modalidad que devengue intereses.

Los suscriptores del capital deben comprometerse a entregar los aportes no pagados en dinero efectivo, en el plazo máximo de un año contado desde la fecha de suscripción, o en cualquier tiempo en el que sea necesario subsanar cualquier deficiencia de patrimonio técnico de la institución, ya sea en virtud de llamamiento que hagan los directores o bien por requerimientos de la Superintendencia.

ARTÍCULO 7.- Las instituciones del sistema financiero no podrán otorgar ni emitir acciones o bonos para remunerar servicios.

ARTÍCULO 8.- La promoción para la constitución de compañías que se propongan operar como instituciones del sistema financiero, deberá ser previamente autorizada por la Superintendencia.

Se entenderá que existe promoción pública cuando se empleen medios de publicidad o propaganda haciendo llamamiento a la suscripción de acciones. En este supuesto, la oferta pública se regirá de conformidad con la Ley de Mercado de Valores, sin embargo las facultades concedidas en esa Ley para la Superintendencia de Compañías serán ejercidas por la Superintendencia de Bancos.

ARTÍCULO 9.- Para la promoción de la constitución, cinco o más personas que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores de una institución financiera, deben presentar la solicitud de autorización a la Superintendencia, incluyendo la siguiente documentación:

- a) Los antecedentes personales de los promotores, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia. Cada promotor deberá justificar su solvencia económica y declarar bajo juramento que los recursos provienen de actividades lícitas;
- b) La que demuestre su condición de representantes de los promotores;

- c) El estudio de factibilidad económico y financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados; y,
- d) El proyecto de contrato de constitución, que debe incluir el Estatuto previsto para la institución financiera.

ARTÍCULO 10.- Recibida la solicitud, la Superintendencia ordenará la publicación de la petición, incluida la nómina de los promotores, por tres veces, con intervalos de al menos un día entre una y otra, en un periódico de circulación nacional.

Quien considere que el proyecto perjudica a los intereses del país o tenga reparos respecto de la solvencia o idoneidad de cualesquiera de los promotores, podrá presentar ante la Superintendencia, debidamente identificado y con fundamentos, las oposiciones de las que se crea asistido, dentro del término de veinte días, contados a partir de la última publicación.

De presentarse oposiciones dentro del término legal, la Superintendencia correrá traslado a los promotores para que, en el término improrrogable de diez días, las contesten.

La Superintendencia deberá resolver la solicitud en el término de sesenta días, contados a partir de la fecha de la última publicación o de la contestación a las oposiciones que se hubiesen presentado. La Superintendencia aceptará la solicitud para la continuación del trámite o, de ser el caso, la negará.

Si la decisión fuere favorable a los peticionarios, la autorización para promover la sociedad de que se trate se concederá por resolución de la Superintendencia, indicando la duración máxima del período de promoción, el cual no podrá exceder de seis meses, prorrogables por igual período por una sola vez.

ARTÍCULO 11.- Concluida la promoción pública, dentro del período señalado, los interesados deberán constituir la institución financiera en un plazo que no podrá exceder de seis meses, para lo cual deberán solicitar a la Superintendencia la autorización respectiva acompañando:

- a) La escritura pública que contenga:

- El Estatuto Social aprobado;
- El listado de los accionistas suscriptores y su nacionalidad; y,
- El monto del capital suscrito y pagado y el número de acciones que les corresponde.

b) El certificado en el que conste la integración del capital aportado extendido por el banco que haya recibido el depósito.

Verificados los requisitos exigidos en el presente artículo y una vez calificada la responsabilidad, idoneidad y solvencia de los suscriptores del capital, la Superintendencia en un plazo de treinta días, aprobará la constitución de la institución financiera mediante resolución, la que se publicará en el Registro Oficial y se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón donde tendrá su domicilio principal la institución.

Concluido el plazo de promoción pública y si no se hubiera presentado los documentos mencionados en este artículo, quedarán sin efecto la autorización a que se refiere el artículo 8 de esta Ley. Quedarán también sin efecto los compromisos y las obligaciones que hubiesen sido asumidos por los promotores quienes devolverán a los suscriptores del capital las sumas que hayan aportado, más los intereses generados en el depósito.

ARTÍCULO 12.- Cuando se trate de fundar una institución del sistema financiero privado sin promoción pública, los interesados podrán presentar de una vez la solicitud de constitución, acompañando simultáneamente las informaciones mencionadas en los artículos 9, 10 y 11; y la Superintendencia tramitará y resolverá la solicitud como se indica en el artículo precedente.

ARTÍCULO 13.- Los promotores intervendrán en los trámites de constitución y convocarán a la primera reunión de la junta general de accionistas, para comprobar y aprobar la suscripción del capital, designar a los directores, administradores y al auditor interno, y conocer los gastos de constitución. Copia del acta de esta reunión deberá remitirse a la Superintendencia, a partir de lo cual podrá solicitarse el certificado de autorización que habilite a la institución financiera para operar como tal.

ARTÍCULO 14.- Las instituciones financieras deberán notificar a la Superintendencia la fecha en que iniciarán sus operaciones. Si la institución no inicia las operaciones al público en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización, éste quedará sin valor ni efecto, y ello será causal de liquidación de la sociedad; salvo que, por causas debidamente justificadas, la Superintendencia antes del vencimiento del plazo señalado lo amplíe por una sola vez hasta por seis meses.

ARTÍCULO 15.- Inscrita la resolución que aprueba la constitución de la institución financiera, el banco depositario de la cuenta de integración de capital pondrá a disposición de los administradores de la institución constituida, los valores depositados más los intereses devengados.

ARTÍCULO 16.- Las instituciones del sistema financiero privado, una vez establecidas, requerirán autorización de la Superintendencia para reformar su Estatuto Social, fusionarse con otras sociedades, escindirse y traspasar la totalidad de sus activos.

ARTÍCULO 17.- La conversión, esto es, la modificación o el cambio del objeto o actividad de una institución sometida al control de la Superintendencia, para adoptar el objeto y la forma de otra institución prevista en esta Ley, no altera la existencia de la institución como persona jurídica y solamente le otorga las facultades y le impone las exigencias y limitaciones legales propias de la especie adoptada.

La asociación, esto es, la unión de dos o más instituciones financieras que se encontraren en actual funcionamiento, sin que cada una de las instituciones asociadas pierda su identidad y personería jurídica, podrá hacerse previa autorización de la Superintendencia en los siguientes casos:

- a) Para la ampliación o atención de servicios específicos;
- b) Para superar deficiencias de patrimonio técnico de alguna de las instituciones que se asocie, en cuyo caso el convenio de asociación deberá concluir con un programa de fusión; y,
- c) Como un mecanismo de aproximación a un programa de fusión.

El convenio de asociación deberá incluir la determinación de la institución financiera que hará cabeza de la asociación, así como las normas que la rijan y la responsabilidad de cada una de ellas frente a los riesgos que asuman.

El convenio de asociación a que se refiere el literal a), permitirá a la institución financiera que haga cabeza de la asociación, invertir directamente o a través de sus subsidiarias en el país o en el extranjero, un porcentaje no mayor al cuarenta y nueve por ciento (49%) en el capital pagado de la entidad receptora, inversión que solamente podrá mantenerse mientras dure el convenio de asociación.

La Superintendencia dictará las normas aplicables para que operen la conversión y la asociación previstas en este artículo.

ARTÍCULO 18.- Las instituciones del sistema financiero podrán establecer oficinas en el país o en el exterior, previa autorización de la Superintendencia y sujetándose a las normas procedimientos generales que determina esta Ley y las que expidan la Superintendencia.

Igual condición regirá tratándose de las inversiones en el capital de compañías del país o del exterior, siempre que dichas inversiones se encontrasen autorizadas por esta Ley. En lo que se refiere a las inversiones del exterior, siempre que las respectivas entidades cuenten con una supervisión adecuada y den cumplimiento a lo dispuesto en el Capítulo III de este Título.

Las sucursales y agencias no poseerán personería jurídica independiente de la casa matriz.

TÍTULO III

DEL GOBIERNO Y DE LA ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 28.- En la Junta General de Accionistas, cada acción pagada dará derecho a un voto. Los accionistas podrán conferir poder o carta poder para votar en ella.

La transferencia de acciones emitidas por las instituciones financieras, comporta la de todos los derechos inherentes a ellas.

El derecho preferente para la suscripción de acciones en un aumento de capital, así como para recibir el certificado de preferencia, será ejercido por los accionistas que aparezcan registrados como tales, en el Libro de Acciones y Accionistas, a la fecha en la que se publique por la prensa el llamado al ejercicio de este derecho.

ARTÍCULO 29.- La Junta General de Accionistas se reunirá en la forma y para los efectos determinados en la Ley de Compañías, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual, con el fin de conocer y resolver sobre el informe del directorio relativo a la marcha del negocio, los estados financieros y distribución de utilidades, el informe del auditor externo y el informe del auditor interno. Igualmente, si es del caso, conocerá sobre el informe del auditor externo sobre el grupo financiero.

Toda elección que realice la Junta General de Accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta respectiva.

ARTÍCULO 30.- La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.

Los miembros del directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.

Son atribuciones y deberes del directorio, sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, las siguientes:

- a) Definir la política financiera y crediticia de la institución y controlar su ejecución;
- b) Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.
Igualmente procederá, en lo que sea aplicable, con las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del dos por ciento (2%) del patrimonio técnico;
- c) Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero.
La opinión del directorio deberá ser enviada a la Superintendencia de Bancos siguiendo las instrucciones que ésta determine;
- d) Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la institución; y,
- e) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas de esta Ley, de la Superintendencia de Bancos, de la Junta General y del mismo directorio.

El o los miembros del directorio y/o del Consejo de Administración que inobservaren lo dispuesto en este artículo serán sancionados por el Superintendente de Bancos con una multa de hasta dos mil unidades de valor constante (2000 UVCs), sin perjuicio de la responsabilidad penal a que su conducta diere lugar.

Los representantes legales y funcionarios de la institución financiera que hubieren sido previamente convocados deberán, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados, asistir obligatoriamente a las sesiones del directorio, únicamente con voz informativa.

ARTÍCULO 31.- De las sesiones de la Junta General de Accionistas se levantarán actas suscritas por el presidente y secretario. Copias certificadas de las mismas y

del expediente se remitirán a la Superintendencia en el término de ocho días siguientes a la fecha de la reunión.

La Superintendencia verificará el cumplimiento de las formalidades legales y reglamentarias para la instalación de la Junta, el acatamiento de las instrucciones que hubiese impartido y la existencia y veracidad de los documentos e informes que hayan sido materia de conocimiento y resolución de la Junta.

ARTÍCULO 32.- El directorio de una institución del sistema financiero privado estará integrado siempre por un número impar, no menor de cinco, ni mayor de quince vocales principales, elegidos por un período de hasta dos años por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser indefinidamente relegidos. Esta designará además tantos vocales suplentes cuantos principales tenga, por igual período de conformidad con el respectivo Estatuto.

Para la designación de los vocales principales y suplentes del directorio de una institución del sistema financiero privado, se garantiza el derecho de las minorías, de acuerdo con las normas que dicte la Superintendencia.

ARTÍCULO 33.- Cuando no se hubiese completado el quórum requerido en dos convocatorias sucesivas a reuniones de directorio y siempre que se hubiese notificado en la forma estatutaria a todos los miembros, se presumirá su inoperancia y se procederá a su renovación. Para tal efecto, el representante legal convocará de inmediato a Junta General de Accionistas para elegir a todos los vocales de acuerdo al respectivo Estatuto.

ARTÍCULO 34.- No pueden ser Directores de una institución del sistema financiero privado:

- a) Los gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos y más funcionarios y empleados, cualquiera sea su denominación de la institución de que se trate y de sus empresas subsidiarias o afiliadas;
- b) Los directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie;

- c) Quienes estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualesquiera de las instituciones del sistema financiero sujetas a esta Ley;
- d) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera;
- e) Quienes estuviesen litigando contra la institución del sistema financiero privado de que se trate;
- f) Quienes hubiesen sido condenados por delito mientras penda la pena;
- g) El cónyuge o el pariente dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad y el padre o hijo adoptivo de un director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero privado de que se trate, salvo que cuente con autorización expresa de la Superintendencia;
- h) Quienes por cualquier causa estén legalmente incapacitados; y,
- i) Los menores de edad.

Las disposiciones contenidas en las letras b) a la i) de este artículo son también aplicables a los representantes legales, vicepresidentes, gerentes, subgerentes y auditores internos de una institución del sistema financiero privado, así como a los representantes legales de las personas jurídicas que fuesen designados vocales del directorio.

Las disposiciones contenidas en las letras c) y d) de este artículo serán aplicables también a las personas jurídicas designadas; cuando alguno de sus socios o accionistas que representen al menos el veinte por ciento (20%) de su capital estén incursas en dichas inhabilidades.

No más del cuarenta por ciento (40%) de los miembros del directorio de una sociedad controladora, del banco o sociedad financiera o corporaciones de inversión y desarrollo, cuando estos lideren el grupo financiero podrán integrar también el de sus subsidiarias.

La prohibición de la letra g) de este artículo no es aplicable a la elección de un director suplente de su respectivo principal, cuando el Estatuto establezca esta modalidad.

Las prohibiciones e inhabilidades señaladas en este artículo serán aplicables también en los casos en los que se trate de hechos supervinientes al ejercicio de las funciones.

ARTÍCULO 35.- Las instituciones del sistema financiero privado comunicarán a la Superintendencia la designación de directores, representantes legales y auditores en el término de ocho días contados desde la fecha de su designación.

En el lapso de ocho días de notificada la Superintendencia con las designaciones aludidas en el inciso anterior, analizará la calidad moral y ética de los directores, representantes legales y auditores, debiendo la Junta Bancaria disponer que quede sin efecto el respectivo nombramiento, o en su defecto decidir la remoción inmediata de los aludidos funcionarios, en los siguientes casos:

- a) Si fueren directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie;
- b) Si estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualesquiera de las instituciones del sistema financiero sujetas a esta Ley;
- c) Si en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera;
- d) Si estuviesen litigando contra la institución del sistema financiero de que se trate;
- e) Si hubiesen recibido en contra auto ejecutoriado de apertura del plenario o hubiesen ido condenados por delito mientras penda la pena;
- f) Si anteriormente hubieren sido removidos de sus funciones por la Superintendencia de Bancos, por encontrarse incursos en las causales previstas en los artículos 128, 132, 149, y otras señaladas en esta Ley, sin perjuicio de las sanciones civiles o penales a que hubiere lugar, a menos que los funcionarios afectados prueben haber desvirtuado administrativa y procesalmente tal remoción;

- g) Si fueren cónyuges a parientes dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad o fueren padres o hijos adoptivos de un director principal o suplente, funcionario o empleado de la institución del sistema financiero de que se trate, salvo que cuente con la autorización expresa de la Superintendencia;
- h) Si por cualquier causa estén legalmente incapacitados; e,
- i) Si fuesen menores de edad.

La Junta Bancaria podrá disponer en cualquier tiempo se deje sin efecto la designación, o la remoción de los directores, representantes legales y auditores, si estos incurrieran en uno o más de los eventos previstos en este artículo.

ARTÍCULO 36.- Sin perjuicio del cumplimiento de otras obligaciones legales y estatutarias, el representante legal de una institución del sistema financiero estará obligado a:

- a) Informar al directorio, al menos mensualmente, de las operaciones de crédito, inversiones y contingentes realizadas con una misma persona o firma vinculada, que sean superiores al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico de la institución. Una copia de tal informe se archivará con el acta de la respectiva sesión del directorio; y,
- b) Poner en conocimiento del directorio, en la próxima reunión que éste celebre, toda comunicación de la Superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, dejando constancia de ello en el acta de la sesión en la que constará, además, la resolución adoptada por el directorio. Copia certificada se remitirá a la Superintendencia dentro de los ocho días siguientes de realizada la sesión.

TÍTULO IV DEL PATRIMONIO

CAPÍTULO I: CAPITAL Y RESERVAS

ARTÍCULO 37.- El monto mínimo de capital pagado para constituir una institución financiera sujeta a esta Ley será:

- a) Para los bancos: US \$ 2.628.940;
- b) Para las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo: US \$ 1.314.470; y,
- c) La Superintendencia fijará el monto de capital mínimo con el que deban iniciar sus actividades las instituciones de servicios financieros y las demás entidades sujetas a su control, incluyendo a las sociedades controladoras.

ARTÍCULO 38.- Sólo con la autorización de la Superintendencia, una institución del sistema financiero privado, podrá acordar la reducción de su capital.

En ningún caso se autorizará que el capital quede reducido por debajo del monto del capital con el cual se constituyó o que se contravenga lo dispuesto en los artículos 47, 50, 72, 73 o 75.

ARTÍCULO 39.- Las instituciones del sistema financiero anunciarán únicamente su capital suscrito y pagado. Igualmente, las sucursales de las instituciones financieras extranjeras anunciarán solamente la cuantía del capital y reservas asignado por la institución financiera matriz.

ARTÍCULO 40.- Las instituciones del sistema financiero deben constituir un fondo de reserva legal que ascenderá al menos al cincuenta por ciento (50%) de su capital suscrito y pagado. Para formar esta reserva legal, las instituciones financieras destinarán, por lo menos, el diez por ciento (10%) de sus utilidades anuales. La reserva legal comprende el monto de las cantidades separadas de las utilidades, y el total de las sumas pagadas por los accionistas a la sociedad emisora en exceso, sobre el valor nominal de las acciones suscritas por ellos, cuando el Estatuto determine el valor nominal de las acciones.

Asimismo, de acuerdo con sus estatutos o por decisión de la Junta General de Accionistas, podrán constituir otras reservas que tendrán el carácter de especiales o facultativas, formadas por la transferencia de las utilidades al patrimonio.

Las reservas por corrección monetaria son las resultantes de la aplicación de sistemas de corrección a los estados financieros.

NOTA.- Cuarto, quinto, sexto, séptimo y octavo incisos incluidos por el artículo 2 de la Ley No. 2007-81 “Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito”, publicada en el Registro Oficial 135 de 26 de julio del 2007.

NOTA.- Artículo sustituido por el artículo 1 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... Créase el Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano que actuará en calidad de prestamista de última instancia y otorgará préstamos de liquidez a las instituciones financieras privadas que se hallan sujetas a la obligación de mantener encaje de sus depósitos en el Banco Central del Ecuador, que mantengan su patrimonio técnico dentro de los niveles mínimos exigidos por la Ley y demás normas aplicables y que hayan administrado su liquidez de conformidad con las normas de carácter general dictadas por la Junta Bancaria.

Todas las instituciones financieras privadas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros que mantienen depósitos sujetos a encaje, tienen la obligación de participar como adherentes en el Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... El Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano contará con la siguiente estructura organizacional:

- a. El Directorio, integrado por el Superintendente de Bancos y Seguros; el Gerente General del Banco Central del Ecuador; y un representante de la Junta Bancaria, designado de entre sus miembros; un delegado del Presidente de la República, dos representantes de las instituciones financieras privadas quienes tendrán sus respectivos suplentes;

- b. El Presidente del Directorio será elegido de entre sus miembros, por un período de dos años y ejercerá la representación legal del Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano; y,
- c. La Secretaría Técnica, que la ejercerá el Banco Central del Ecuador.

Los miembros del Directorio y quien ejerza la Secretaría Técnica gozarán de fuero de Corte Nacional de Justicia, en los actos y decisiones administrativas tomadas en el ejercicio de sus funciones específicas.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... Corresponderá al Directorio reglamentar el funcionamiento del Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano, así como expedir los manuales operativos y dictar las políticas de carácter general que regirán sus actividades.

El quórum requerido para la instalación del Directorio será de la mitad más uno de sus integrantes y las decisiones deberán ser tomadas por la mitad más uno de los miembros asistentes a la reunión. El Presidente del Directorio tendrá voto dirimente en caso de empate. La convocatoria a reunión del Directorio la realizará su Presidente por iniciativa propia o a pedido de al menos tres de sus integrantes.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... Corresponderá a la Secretaría Técnica del Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano, la asistencia operativa y administrativa y la instrumentación del crédito automático para las instituciones financieras privadas que deban solucionar deficiencias en las cámaras de compensación del Sistema Nacional de Pagos administrado por el Banco Central del Ecuador, de lo cual comunicará inmediatamente al Directorio del Fondo.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... El Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano operará a través de la constitución de un fideicomiso mercantil de inversión que será controlado exclusivamente por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y será administrado por el Banco Central del Ecuador cuyo patrimonio autónomo estará conformado por los siguientes recursos:

- a. Los valores aportados al fideicomiso mercantil de inversión "Fondo de Liquidez", constituido en el marco de la normativa expedida por la Junta Bancaria a prorrata de la participación que registre cada una de las instituciones financieras sujetas a encaje;
- b. Los aportes en saldo que deberán realizar las instituciones financieras privadas, por un equivalente no menor al 3% de sus depósitos sujetos a encaje, conforme resoluciones dictadas por el Directorio del Banco Central del Ecuador;
- c. Los aportes que deberán transferir anualmente las instituciones financieras privadas, por el equivalente al 2.5 por mil de sus depósitos sujetos a encaje;
- d. Los valores provenientes de los rendimientos e intereses que generen las operaciones propias del objeto del Fondo, así como de las inversiones de sus recursos; y,
- e. Los aportes realizados por personas jurídicas en calidad de constituyentes adherentes.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... El Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano podrá realizar operaciones activas y pasivas, a través del fideicomiso mercantil previsto en el artículo precedente.

Las operaciones activas que el Fondo de Liquidez podrá conceder a las instituciones financieras privadas sujetas a encaje serán las siguientes:

- a. Créditos cuyo plazo será de un (1) día hábil renovable, que serán otorgados dentro de una línea de crédito, para cubrir deficiencias en las cámaras de compensación del Sistema Nacional de Pagos administrado por el Banco Central del Ecuador; y,
- b. Créditos para solucionar necesidades extraordinarias de liquidez de las instituciones financieras privadas, que no podrán exceder de un plazo máximo de ciento veinte (120) días, a partir de su concesión.

Las operaciones pasivas podrán consistir en préstamos, titularizaciones y líneas contingentes con entidades financieras internacionales.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... En los créditos de liquidez que se otorguen, se observarán las siguientes condiciones:

Los créditos para solucionar deficiencias en las cámaras de compensación del Sistema Nacional de Pagos administrado por el Banco Central del Ecuador podrán concederse hasta por el monto equivalente al aporte que cada una de las instituciones financieras hubiere efectuado al fideicomiso mercantil de inversión "Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano", y que garantizará la operación respectiva. El acceso a estos créditos será automático y su tasa será establecida por el Directorio del Fondo, sin perjuicio de la obligación del Directorio de informar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, los casos de iliquidez persistente, a fin de que el Organismo de Control pueda activar las señales de alerta temprana en forma oportuna.

Los créditos para solucionar necesidades extraordinarias de liquidez, serán concedidos a las instituciones financieras aportantes, siempre que éstas mantengan

los niveles mínimos de solvencia exigidos por la Ley y la normativa expedida por la Junta Bancaria. La tasa de estos créditos será establecida por el Directorio.

El Directorio deberá expedir el reglamento de elegibilidad, en el que se establecerán las condiciones que deben cumplir las instituciones financieras para acceder a este tipo de créditos.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art.... Los recursos aportados al fideicomiso mercantil de inversión "Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano", deberán invertirse observando los principios de seguridad, liquidez, diversificación y rentabilidad. Los activos y las entidades emisoras en las que se inviertan los recursos aportados al referido fideicomiso mercantil de inversión, deberán contar con una calificación internacional equivalente a AA, o superior, y enmarcarse en las políticas de inversión aprobadas por el Directorio. Las inversiones podrán orientarse preferentemente a la región latinoamericana.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... La operación del fideicomiso mercantil de inversión "Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano" estará exenta del pago de todo tipo de impuestos.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... La exposición total de los recursos aportados al fideicomiso mercantil de inversión "Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano", por concepto de todas las operaciones activas concedidas a una institución financiera que se

mantengan vigentes, no podrá exceder del 30% de los activos del fideicomiso, ni del equivalente al 100% del patrimonio técnico de esa institución financiera.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

Art. ... Para acceder a las operaciones de crédito por requerimientos extraordinarios de liquidez, cada una de las instituciones financieras privadas deberá constituir, en forma previa, un fideicomiso mercantil de garantía, con por un portafolio de inversiones y de cartera, conforme la norma general expedida por la Junta Bancaria, por un monto no inferior al 140% del monto total al que puede acceder la institución financiera de conformidad con las políticas aprobadas por el Directorio. El fideicomiso mercantil de garantía tendrá como beneficiario acreedor al fideicomiso "Fondo de Liquidez del Sistema Financiero Ecuatoriano.

NOTA.- Artículo incluido por el artículo 2 de la “Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera”, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre del 2008.

ARTÍCULO 41.- Las utilidades de las instituciones del sistema financiero que resulten en cualquier ejercicio, después de constituir todas las provisiones y reservas previstas en la Ley, se aplicarán y distribuirán conforme lo determine la Junta General de Accionistas, siempre que cumpla las siguientes condiciones:

- a) Estén constituidas todas las provisiones, ajustes y reservas exigidas incluyendo las correspondientes al pago de impuestos y a las utilidades en beneficio de los trabajadores; y,
- b) La institución financiera cumpla con lo establecido en las disposiciones de los artículos 47, 50, 72, 73 y 75.

El directorio de una institución financiera privada podrá resolver el pago de dividendos anticipados, siempre que se cumplan con las condiciones de los literales anteriores y adicionalmente con lo siguiente:

- El monto de los dividendos anticipados a ser distribuidos no podrá exceder del cuarenta por ciento (40%) de las utilidades acumuladas del ejercicio en curso, ni ser superior al cien por ciento (100%) del monto de las utilidades no distribuidas de ejercicios anteriores; y,
- Se notifique a la Superintendencia en forma previa al pago de los dividendos anticipados.

Tendrán derecho al dividendo declarado por la Junta General de Accionistas, así como al dividendo anticipado, los accionistas que consten como tales en el Libro de Acciones y Accionistas a la fecha que se declaren los dividendos.

Los directores y administradores de una institución del sistema financiero privado que autoricen el pago de dividendos anticipados en contravención a lo previsto en el inciso anterior, serán solidariamente responsables de tal pago y rembolsarán a la institución, de su propio peculio, el monto de los dividendos repartidos. La Superintendencia hará efectiva esta responsabilidad a través del ejercicio de la jurisdicción coactiva.

ARTÍCULO 42.- Las instituciones del sistema financiero privado podrán aumentar su capital autorizado en cualquier tiempo mediante reforma del Estatuto.

Los aumentos del capital autorizado serán resueltos por la Junta General de Accionistas y luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirán en el Registro Mercantil correspondiente y serán notificados a la Superintendencia.

El pago de los aumentos de capital suscrito se hará de la manera prevista en el artículo 6.

Los recursos para el pago en numerario del capital suscrito solamente podrán provenir:

- a) De nuevos aportes en efectivo o por compensación de créditos;
- b) Por capitalización de acreencias por vencer, previa valoración hecha por al menos dos compañías calificadoras de riesgo;
- c) Del excedente de la reserva legal;

- d) De utilidades no distribuidas;
- e) De reservas especiales, siempre que estuvieran destinadas para este fin; y,
- f) De aportes en numerario para futuras capitalizaciones acordadas por los accionistas.

La capitalización hecha por compensación de créditos, obligaciones por vencer y utilidades no distribuidas, requerirá la aprobación previa de la Junta General de Accionistas.

ARTÍCULO 43.- Sin perjuicio de que la institución del sistema financiero privado contabilice el aumento de capital suscrito pagado, la Superintendencia podrá realizar las investigaciones que considere del caso, para verificar la legalidad del pago de dicho aumento y la procedencia de los fondos.

ARTÍCULO 44.- Pueden ser accionistas de instituciones del sistema financiero privado:

- a) Las personas naturales;
- b) Las instituciones financieras, nacionales o extranjeras, ya sea directamente o por intermedio de instituciones financieras subsidiarias, siempre y cuando hubieren suscrito entre sí convenios de asociación, de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley;
- c) Las personas jurídicas o sociedades mercantiles, cualquiera sea su clase, siempre que exista constancia en la Superintendencia acerca de quienes son el conjunto de las personas naturales que directa o indirectamente poseen al menos el setenta por ciento (70%) de la propiedad de personas jurídicas accionistas, salvo que se trate de sociedades de capital abierto inscritas como tales en el Registro Nacional de Valores;
- d) Las fundaciones, corporaciones, sindicatos, congregaciones u otras personas jurídicas, que por su naturaleza no tengan fines de lucro;
- e) **Letra derogada por el numeral 2 de la vigésimo segunda disposición reformativa y derogatoria de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 555 de 13 de octubre del 2011;**

- f) **Letra derogada por el numeral 2 de la vigésimo segunda disposición reformativa y derogatoria de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 555 de 13 de octubre del 2011; y,**
- g) Los fondos de inversión o mutuos, de cesantía y de pensiones legalmente constituidos, previamente calificados por la Superintendencia.

La inversión extranjera que se realice en las instituciones sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia, no requerirá autorización previa de ningún organismo del Estado, salvo la calificación a que se refiere el artículo siguiente. El inversionista extranjero gozará de los mismos derechos y estará sujeto a las mismas obligaciones que el inversionista nacional.

ARTÍCULO 45.- Previa la inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas de una institución del sistema financiero privado, la Superintendencia calificará la responsabilidad, idoneidad y solvencia del cesionario o suscriptor, sea éste nacional o extranjero en los siguientes casos:

- a) En la transferencia de acciones cuando el cesionario devenga en propietario del seis por ciento (6%) o más del capital suscrito; y,
- b) Cuando con el monto de la suscripción el suscriptor alcance el seis por ciento (6%) o más del capital suscrito.

Igual calificación se requerirá en forma previa a la inscripción de acciones por la adjudicación o partición de las mismas por acto entre vivos y siempre que el adjudicatario devenga en propietario del seis por ciento (6%) o más de las acciones suscritas.

Todos los derechos inherentes a las acciones, cuya inscripción se encuentre pendiente de calificación, pertenecen al accionista que aparezca como tal, en el Libro de Acciones y Accionistas de la institución financiera.

Para la aplicación de este artículo, la Superintendencia pedirá las informaciones que crea necesarias, las que le serán suministradas de manera obligatoria por las

instituciones privadas y públicas, incluyendo las entidades que integran la Fuerza Pública y sus dependencias.

La Superintendencia calificará la transferencia, suscripción, adjudicación o partición de acciones en el término de diez días, contados a partir de la recepción de toda la información, la misma que se mantendrá con carácter reservado.

El incumplimiento de los requisitos establecidos en este artículo producirá de pleno derecho la nulidad absoluta de la inscripción que será declarada por el Superintendente, quien al mismo tiempo impondrá al administrador que hubiese autorizado la inscripción las sanciones previstas en esta Ley.

La calificación a la que se refiere este artículo podrá ser solicitada por la institución del sistema financiero o por el interesado en la inscripción.

ARTÍCULO 46.- Las compañías subsidiarias y afiliadas de las instituciones del sistema financiero privado regido por esta Ley, no podrán adquirir ni ser propietarias de acciones de la institución matriz, de la sociedad controladora o de cualquier otra institución del grupo financiero.

CAPÍTULO II

PATRIMONIO TÉCNICO

ARTÍCULO 47.- Con el objeto de preservar su solvencia, las instituciones del sistema financiero deberán mantener, en todo tiempo, el conjunto de relaciones técnicas que establezca la Junta Bancaria mediante resolución de carácter general, siguiendo los estándares internacionales, especialmente los establecidos por el Comité de Basilea. En particular, deberán mantener una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada de sus activos y contingentes no inferior al 9%. No obstante, el Superintendente de Bancos previo informe favorable de la Junta Bancaria podrá aumentar dicho porcentaje.

La Superintendencia observará y velará por el estricto cumplimiento del principio general de supervisión consolidada, en particular para el caso de grupos financieros, utilizando para ello los estándares internacionales de práctica en la materia.

ARTÍCULO 48.- El patrimonio técnico estará constituido por la suma del capital pagado, reservas, el total de las utilidades del ejercicio corriente una vez cumplidas las condiciones de las letras a) y b) del artículo 41 de esta Ley, las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, aportes a futuras capitalizaciones, obligaciones convertibles menos la deficiencia de provisiones, amortizaciones y depreciaciones requeridas, desmedros y otras partidas que la institución financiera no haya reconocido como pérdidas y que la Superintendencia las catalogue como tales.

La Superintendencia mediante normas generales podrá determinar la inclusión o exclusión de una o varias cuentas para la constitución del patrimonio técnico y su clasificación.

Para que las obligaciones convertibles sean consideradas como parte del patrimonio técnico, deben tener las siguientes características:

- a) Su plazo promedio sea de por lo menos cinco años y no contemplen cláusulas de rescate anticipado ni de recompras;
- b) Solo pueden ser redimidas anticipadamente mediante su transformación en acciones;
- c) El saldo total de los documentos emitidos no exceda del treinta por ciento (30%) del capital y reservas de la institución emisora; y,
- d) Sean pagadas a un valor no inferior al que se negocia en el mercado instrumentos similares y que su tasa de interés pactada no exceda de aquellas vigentes en el mercado para operaciones del mismo tipo.

En el caso de concurso de acreedores se pagarán después de que sean cubiertos los créditos no preferentes.

ARTÍCULO 49.- El capital asignado a una sucursal en el exterior o invertido en una institución subsidiaria o afiliada, deberá deducirse para efectos del cálculo del patrimonio técnico de la matriz.

ARTÍCULO 50.- El patrimonio técnico constituido, de acuerdo a lo previsto en el artículo 48 no podrá ser inferior al cuatro por ciento (4%) de los activos totales, incluidos los contingentes.

La Superintendencia dictará las instrucciones necesarias para la debida aplicación de lo dispuesto en este Capítulo.

TÍTULO V

DE LAS OPERACIONES Y FUNCIONAMIENTO

CAPÍTULO I: OPERACIONES

ARTÍCULO 51.- Los bancos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la Ley:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista. Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles mediante la presentación de cheques u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario;
- b) Recibir depósitos a plazo. Los depósitos a plazo son obligaciones financieras exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor;
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;
- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio. Las obligaciones de propia emisión se registrarán por lo dispuesto en la Ley de Mercado de Valores;

- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;
- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios;
- g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no;
- h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- j) Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas;
- k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior;
- l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras Leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contratos a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados en esta letra y en operaciones propias.

Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuadas a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil;

- m) Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitraje sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajeros;
- n) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- o) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- p) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

- q) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
- r) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la Ley;
- s) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos;
- t) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos;
- u) Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra;
- v) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- w) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones;
- x) Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley; y,
- y) Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley.

Tratándose de las operaciones determinadas en las letras p) y q) de este artículo, un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo podrá realizarlas directamente o a través de una sociedad subsidiaria de servicios financieros, la que no podrá realizar operaciones distintas a las mencionadas en dichas letras.

Para las operaciones en moneda extranjera se someterán a las normas que determine el Directorio del Banco Central del Ecuador.

Para la realización de nuevas operaciones o servicios financieros, las instituciones requerirán autorización de la Superintendencia, indicando las características de las mismas.

Una vez recibida esta información, la Superintendencia deberá solicitar informe al Directorio del Banco Central del Ecuador. Estas operaciones o servicios podrán ser

suspendidos de oficio o a petición del Directorio del Banco Central del Ecuador, cuando impliquen desviaciones al marco propio de las actividades financieras o por razones de política monetaria y crediticia.

ARTÍCULO 52.- Los bancos podrán conceder a sus clientes sobregiros ocasionales en cuenta corriente sin que sea indispensable la suscripción de un contrato. La liquidación de estos sobregiros en cuenta corriente efectuada por el banco, junto con el estado de cuenta corriente del deudor, será considerada como título ejecutivo exigible por esta vía.

Devengará la máxima tasa de interés permitida y la comisión respectiva vigente a la fecha de la concesión, más la máxima indemnización moratoria vigente a la fecha de pago.

ARTÍCULO 53.- Las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo podrán efectuar todas las operaciones señaladas en el artículo 51, excepto las contenidas en las letras a) y g).

Podrán también participar en la promoción de proyectos de inversión en los sectores productivos e invertir en acciones de compañías de esta naturaleza, bajo las siguientes condiciones:

- I. Que la suma de las inversiones por este concepto no excedan del veinte por ciento (20%) del patrimonio técnico de la institución inversora;
- II. Que la inversión no exceda del treinta por ciento (30%) del capital pagado y reservas de la compañía receptora;
- III. Que la inversión corresponda a acciones de nuevas compañías o a las que se emitan como resultado de aumentos de capital que la institución financiera esté apoyando; y,
- IV. Que las inversiones efectuadas de conformidad con esta letra, no se mantengan por un plazo superior a tres años, pudiendo prorrogarse dicho plazo por una sola vez, hasta por un año adicional, previa autorización de la Superintendencia.

ARTÍCULO 54.- Las instituciones financieras podrán adquirir, conservar o construir bienes muebles e inmuebles necesarios para su funcionamiento o sus servicios anexos, hasta por un monto equivalente al cien por ciento (100%) del patrimonio técnico, tomados en su conjunto.

CAPÍTULO II

FUNCIONAMIENTO Y ATENCIÓN AL PÚBLICO

ARTÍCULO 55.- Toda institución financiera notificará a la Superintendencia la fecha de inicio de sus operaciones; y no podrá suspender o poner término a la atención al público sin previa notificación a la Superintendencia, con al menos quince días de anticipación.

La Superintendencia fijará, por resolución de carácter general, el horario mínimo obligatorio de atención al público de las instituciones del sistema financiero que operen en el país.

Las instituciones financieras podrán prestar sus servicios fuera de dicho horario mínimo obligatorio, debiendo notificar sobre este particular a la Superintendencia y al público antes de iniciar el servicio en horario extendido. La atención al público en este horario extendido, será obligatoria y no podrá suspenderse o modificarse sin previo conocimiento de la Superintendencia y del público.

ARTÍCULO 56.- En el caso de declaratoria de huelga de una institución del sistema financiero, antes de la suspensión de labores, el Tribunal de Conciliación y Arbitraje que esté conociendo el conflicto colectivo, cuidará que durante la huelga permanezcan abiertas todas las oficinas y continúen laborando en sus funciones los trabajadores en un número indispensable, a fin de no afectar los intereses del público.

1.3. LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS³

El **Ecuador** tras conseguir su independencia en 1830, tenía una economía poco monetizada, en la que circulaban monedas de oro y plata acuñadas de acuerdo con sucesivas leyes de moneda.

Nuestro naciente país se caracterizaba por ser agrícola y comercial, actividades orientadas en gran parte al comercio exterior, debido a estas actividades enfrentó una insuficiencia de recursos monetarios.

La exportación de monedas, la falsificación e incluso la emisión de billetes por establecimientos particulares determinó que en 1832 se dicte por primera vez una Ley de Monedas en la República del Ecuador, para regular la acuñación de dinero y plata.

En 1869 se promulgó la Ley de Bancos Hipotecarios, cuya vigilancia, a pesar de ser incompleta, se mantuvo durante más de cincuenta años.

Fue en 1899 cuando se elaboró una Ley de Bancos que disponía lo concerniente a los bancos de emisión, que operaban en la fabricación de moneda y en el manejo de los negocios bancarios del país. Llegaron a ser seis las entidades que emitían dinero.

Por primera vez se nombró una autoridad de supervisión de los bancos, mediante decreto ejecutivo en 1914, cuando se creó el cargo de Comisario Fiscal de Bancos. Su misión era vigilar la emisión y cancelación de los billetes de bancos, medida que entonces se dictó como de emergencia.

En 1927, bajo inspiración de la Misión Kemmerer (1925 - 1927), llamada así porque la presidió el doctor Edwin Walter Kemmerer, produjo en el país una verdadera transformación en el ramo bancario y financiero al expedir: La Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento) y la Ley Orgánica del Banco Central, que afianzaron el sistema financiero del país, así como otras leyes que regularon el manejo de la Hacienda Pública.

³ http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2

Desde entonces, se estableció la supervisión de las operaciones bancarias mediante la creación de la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS el día 6 de Septiembre de 1927.

1.4. PROCESOS, ESTRUCTURA ORGÁNICA y COMITÉS INSTITUCIONALES⁴

CAPÍTULO I ORGANIZACIÓN INTERNA

Artículo 1.- La Superintendencia de Bancos y Seguros, para garantizar el cabal cumplimiento de su misión, responsabilidades y objetivos, está integrada por las siguientes unidades:

1. DE LOS ÓRGANOS GOBERNANTES

Junta Bancaria
Superintendencia de Bancos y Seguros
Intendencia General
Intendencia Nacional de Gestión

2. DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE ASESORÍA:

COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

- Dirección Nacional de Planificación y Control de Proyectos
- Dirección Nacional de Procesos y Rendición de Cuentas

COORDINACIÓN GENERAL DE IMAGEN CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN

AUDITORÍA INTERNA

⁴ http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_de_Gestion_Organizacional_por_Procesos_2012.pdf

3. DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR: REGULACIÓN Y NORMATIVA

INTENDENCIA NACIONAL JURÍDICA

- Procuraduría Judicial (*)
- Dirección Nacional Jurídica
 - Subdirección de Entidades en Liquidación y Coactivas (*)
 - Subdirección de Asesoría Legal (*)
 - Subdirección de Normatividad
- Dirección de Trámites Legales
- Dirección Jurídica y Trámites Legales (Guayaquil)

(*) Pertenecen al macro proceso: “Asesoría Legal” (Habilitante Asesor).

4. DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR : SUPERVISIÓN INTEGRAL

INTENDENCIA NACIONAL DEL SECTOR FINANCIERO PRIVADO

- Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado: 1, 2, 3, 4. (Quito)
- Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado: 5, (Guayaquil)
- Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Cuenca)
- Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Portoviejo)

INTENDENCIA NACIONAL DEL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO

- Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Público: 1, 2

INTENDENCIA NACIONAL DEL SISTEMA DE SEGURO PRIVADO

- Direcciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado: 1, 2, 3 (Quito)
- Dirección de Control Técnico del Sistema de Seguro Privado
- Dirección de Control Técnico de Reaseguros del Sistema de Seguro Privado
- Direcciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado: 4, 5. (Guayaquil)

INTENDENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL

- Dirección de Auditoría del Seguro Obligatorio IESS
- Dirección de Auditoría de Banca de Inversiones (BIESS)
- Dirección de Auditoría de los Seguros ISSFA, ISSPOL, SCPN
- Dirección de Auditoría de Fondos Complementarios
- Dirección de Auditoría de Seguridad Social (Guayaquil)

5. DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR: ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTUDIOS E INFORMACIÓN

- Subdirección de Estudios
- Subdirección de Estadísticas
- Subdirección de Administración de Servicios

DIRECCIÓN NACIONAL DE RIESGOS

- Subdirección de Riesgos Financieros y Actuariales
- Subdirección de Riesgos Operativos
- Subdirección de Prevención de Lavado de Activos

6. DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR: ATENCIÓN Y EDUCACIÓN AL USUARIO DEL SISTEMA CONTROLADO

DIRECCIÓN NACIONAL DE ATENCIÓN Y EDUCACIÓN AL USUARIO

- Subdirección de Atención al Usuario
- Subdirección de Educación al Usuario
- Dirección de Atención y Educación al Usuario (Guayaquil)

7. DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, GESTIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- **DIRECCIÓN NACIONAL DEL TALENTO HUMANO**

- Subdirección del Talento Humano
- Subdirección de Desarrollo Institucional
- **DIRECCIÓN NACIONAL FINANCIERA**
 - Subdirección de Finanzas
- **DIRECCIÓN NACIONAL ADMINISTRATIVA**
 - Subdirección de Gestión de Recursos Materiales y Servicios
 - Subdirección de Compras Públicas

8. DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

COORDINACIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍA

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS TECNOLÓGICOS**
 - Subdirección de Desarrollo y Aplicaciones Tecnológicas
 - Subdirección de Recursos Tecnológicos

9. DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO: SECRETARÍA GENERAL

- Secretaría General

10. DE LOS ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA

INTENDENCIA DE GUAYAQUIL

DE LOS ÓRGANOS AGREGADORES DE VALOR:

- Direcciones de Auditoría de Instituciones del Sector Financiero Privado 5,
- Direcciones de Auditoría del Sistema de Seguro Privado 4, 5.
- Dirección de Auditoría de Seguridad Social
- Dirección Jurídica y Trámites Legales
- Dirección de Atención y Educación al Usuario

DE LOS ÓRGANOS HABILITANTES DE APOYO

- Coordinación de Gestión
- Secretaría de la Intendencia (Guayaquil)

INTENDENCIA DE CUENCA

- Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Financiero, Seguro Privado y Seguridad Social)

INTENDENCIA DE PORTOVIEJO

- Dirección de Auditoría del Sistema Controlado (Financiero, Seguro Privado y Seguridad Social)

Artículo 2.- La descripción integral de los procesos organizacionales, en cuanto a sus objetivos, alcances, políticas, controles, procedimientos y flujos, consta en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, el cual constituye la guía de aplicación obligatoria para la ejecución de los procesos determinados en el presente Estatuto.

Artículo 3.- Para cumplir con las competencias y responsabilidades de la Superintendencia de Bancos y Seguros y ejecutar los procesos, los directivos, servidores y trabajadores de la entidad están obligados a observar los siguientes lineamientos institucionales:

1. La Superintendencia de Bancos y Seguros ejerce la supervisión a los sistemas controlados con un enfoque basado en riesgos, principalmente;
2. Los directivos de la Institución elaboran su planificación operativa anual en función de los objetivos estratégicos. La planificación operativa puede ser reformada en cualquier tiempo debido a circunstancias imprevistas o por necesidades institucionales que lo justifiquen;
3. El desempeño institucional se medirá a través de un sistema de información gerencial que refleje: el cumplimiento del plan estratégico y de los planes operativos; el uso eficiente de los recursos; y, el estado y evolución de los sistemas que controla;

4. La administración por procesos, por su naturaleza dinámica, está orientada a promover el mejoramiento continuo de la gestión institucional;
5. Los directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros adoptan sus decisiones considerando la calidad de la inversión de los recursos a su cargo y su impacto en los objetivos institucionales;
6. Los directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros promueven la capacitación permanente de su personal, a fin de que cuenten con la mejor formación técnica en supervisión y en el desarrollo de habilidades gerenciales en aspectos como: liderazgo, administración estratégica de recursos y de procesos, en función de las disponibilidades presupuestarias;
7. Los directivos de la Superintendencia de Bancos y Seguros intercambian sus conocimientos y coordinan sus acciones a fin de desempeñar eficientemente sus actividades y brindar resultados confiables a la sociedad; y,
8. Los servidores que tienen acceso a la información institucional garantizan el manejo reservado y adecuado de la misma.

CAPÍTULO II

COMITÉS INSTITUCIONALES

Artículo 1.- La Superintendencia de Bancos y Seguros mantiene como instancias administrativas permanentes e independientes de los órganos establecidos en el capítulo I del Título II del presente Estatuto, a los siguientes comités que proveen al Superintendente de Bancos y Seguros de asesoría participativa en los asuntos críticos de la gestión estratégica, táctica y operativa institucional:

1. Comité Estratégico Organizacional; y,
2. Comité Normativo y de Políticas de Supervisión.

Artículo 2.- La integración y responsabilidades del Comité Estratégico Organizacional son las siguientes:

1. Miembros

- 1.1. El Superintendente de Bancos y Seguros o su delegado, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- 1.2 El Intendente General;

- 1.3 El Intendente Nacional de Gestión;
- 1.4 El Coordinador General de Tecnología;
- 1.5 Los Intendentes y los demás directivos convocados expresamente por el Presidente del Comité, según corresponda; y,
- 1.6 Los asesores delegados de la máxima autoridad que sean convocados.

El Comité Estratégico Organizacional cuenta con una Secretaría Técnica que es ejercida por el Coordinador General de Planificación y Control de Gestión.

2. Competencias y responsabilidades:

- 2.1 Conocer y analizar las propuestas de políticas para la administración interna de la institución y recomendar su aprobación en un contexto de fomentar la cultura de calidad, el mejoramiento continuo y la orientación a resultados;
- 2.2 Diseñar la estructura normativa del sistema de control interno institucional, evaluar su funcionamiento, proponer su mejoramiento y fomentar la conciencia de control en la Superintendencia de Bancos y Seguros;
- 2.3 Conocer, analizar y debatir los proyectos de manuales, reglamentos y demás instrumentos normativos de aplicación interna, en forma previa a recomendar al Superintendente de Bancos y Seguros su aprobación;
- 2.4 Estudiar las propuestas de integración de la cadena de valor de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y recomendar su aprobación con base en los insumos, procesos y productos que aseguren el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales;
- 2.5 Recomendar la aprobación de la estructura orgánica de la Superintendencia de Bancos y Seguros, bajo un enfoque de procesos y alineada a establecer unidades responsables de operativizar la cadena de valor institucional;
- 2.6 Analizar los requerimientos de modificación de la estructura organizacional y recomendar su aprobación al Superintendente de Bancos y Seguros, con sustento en los informes técnicos emitidos por la Coordinación General de Planificación y Control de Gestión y por la Dirección Nacional del Talento Humano;

- 2.7 Coordinar la formulación del plan estratégico institucional, así como de los instrumentos necesarios para su implementación y presentarlos para la aprobación del Superintendente de Bancos y Seguros;
- 2.8 Conocer y validar los planes operativos institucionales y sus respectivos requerimientos presupuestarios, previo a la aprobación del Superintendente de Bancos y Seguros;
- 2.9 Analizar los informes de evaluación de la planificación estratégica y operativa presentados por la Coordinación General de Planificación y Control de Gestión y recomendar al Superintendente de Bancos y Seguros las acciones correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados;
- 2.10 Proponer políticas para la implementación de un adecuado gobierno de tecnología de información en el ámbito institucional, que garanticen la calidad, seguridad y cumplimiento normativo de la información;
- 2.11 Conocer los requerimientos de información interna y externa de los procesos organizacionales y resolver sobre los mecanismos que se deben utilizar para su generación u obtención; y,
- 2.12 Ejecutar las demás asignaciones dispuestas por el Superintendente de Bancos y Seguros.

Artículo 3.- La integración y responsabilidades del Comité Normativo y de Políticas de Supervisión son las siguientes:

1. Miembros:

- 1.1 El Intendente General, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- 1.2 El Asesor delegado por la máxima autoridad;
- 1.3 Los Intendentes Nacionales de: Gestión, del Sector Financiero Privado, del Sector Financiero Público, del Sistema de Seguro Privado y del Sistema de Seguridad Social, según los temas a tratar.
- 1.4 El Intendente Nacional Jurídico;
- 1.5 El Director Nacional de Estudios e Información;
- 1.6 El Director Nacional de Riesgos; y,
- 1.7 La Presidencia del Comité convocará a los funcionarios que estime necesario, quienes actuarán con voz, pero sin voto. El Comité Normativo y de Políticas de Supervisión cuenta con una Secretaría Técnica que es ejercida por

el Subdirector de Normatividad. Para temas administrativos la Secretaría del Comité la ejerce el Coordinador General de Planificación y Control de Gestión.

2. Competencias y responsabilidades:

2.1 Conocer, analizar y recomendar a la Junta Bancaria los proyectos de normas de carácter general para los sistemas controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y los proyectos de políticas de supervisión, así como los estudios técnicos y legales en que se sustenten;

2.2 Analizar la concordancia constitucional y legal de los proyectos normativos que deban someterse a conocimiento y aprobación del Superintendente de Bancos y Seguros, o, por su intermedio, de la Junta Bancaria, según corresponda;

2.3 Conocer y analizar que los proyectos normativos contengan las mejores prácticas de transparencia normativa y de supervisión, acorde con los principios y estándares internacionales impartidos por: el Comité de Basilea, para el caso de las instituciones que conforman el sistema financiero; la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS), para las instituciones que integran el sistema de seguro privado; y, la Asociación Internacional de Organismos de Supervisión de Fondos de Pensiones (AIOS) y otros que fueren aplicables, para el caso de las instituciones que integran el sistema de seguridad social; y remitirlos a la Junta Bancaria para su aprobación;

2.4 Analizar los proyectos de doctrina elaborados por la Intendencia Nacional Jurídica, en base de las respuestas a consultas y recursos administrativos presentados ante el Superintendente de Bancos y Seguros o sus delegados y ante la Junta Bancaria, para asegurar uniformidad de las respuestas y homogeneidad de criterios jurídicos;

2.5 Conocer y analizar las propuestas de nuevas normas de carácter general para los sistemas controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, o de reformas de las existentes, previo al conocimiento y aprobación del Superintendente de Bancos y Seguros, o por su intermedio, de la Junta Bancaria, según corresponda, acompañadas de los respectivos proyectos de resolución y de los estudios técnicos y legales que los sustenten;

2.6 Disponer el análisis de la normativa vigente que regula el funcionamiento de los sistemas controlados, a fin de mantenerla actualizada y debidamente codificada;

2.7 Coordinar la difusión interna y externa sobre el alcance y aplicación de las normas emitidas por el Superintendente de Bancos y Seguros o por la Junta Bancaria, al igual que la capacitación técnica del personal de supervisores sobre el alcance y aplicación de las normas y políticas de supervisión; y,

2.8 Las demás que le sean asignadas por el Superintendente de Bancos y Seguros.

Artículo 4.- Tanto el Comité Estratégico Organizacional como el Comité Normativo y de Políticas de Supervisión, sesionarán de manera ordinaria, dentro de los quince días hábiles posteriores al cierre de cada trimestre calendario, para evaluar su gestión y preparar sus informes al Superintendente de Bancos y Seguros, sin perjuicio de que sesionarán extraordinariamente, en cualquier tiempo, para conocer y resolver los asuntos de su competencia.

El Presidente del Comité Estratégico Organizacional o del Comité Normativo y de Políticas de Supervisión, convocará a los miembros de estos comités a sesiones ordinarias o extraordinarias, con 48 horas de anticipación, señalando la fecha y hora de las mismas, así como el orden del día. Acompañará a la convocatoria la documentación con las propuestas de los temas a ser analizados y discutidos en las respectivas reuniones.

Además, podrá invitar a otros directivos o servidores de la institución, cuya participación considere necesaria para el debate de los proyectos.

Para la instalación y desarrollo de las sesiones, el Comité Estratégico Organizacional o el Comité Normativo y de Políticas de Supervisión, requerirán de la presencia de la mitad más uno de los miembros convocados. Las resoluciones se adoptarán por mayoría simple de los miembros presentes en las sesiones. En caso de empate, el Presidente tiene voto dirimente.

Artículo 5.- La Secretaría Técnica del Comité Estratégico Organizacional y la Secretaría Técnica del Comité Normativo y de Políticas de Supervisión, son responsables de realizar estudios de factibilidad de las propuestas presentadas por las unidades administrativas, sobre los asuntos relacionados con las competencias de los referidos comités, así como de preparar los proyectos y demás documentación de soporte.

Cuando sean requeridos, los Secretarios Técnicos están obligados a realizar presentaciones o exposiciones, tanto de los diagnósticos y aspectos relevantes de las propuestas, como de los análisis de impactos y de los sustentos legales, económicos, financieros, presupuestarios y tecnológicos de los proyectos sometidos a conocimiento de los miembros de los respectivos comités.

Además, estas Secretarías Técnicas, en sus respectivos ámbitos de acción, son responsables de:

1. Preparar propuestas por iniciativa propia;
2. Participar en las sesiones con voz informativa;
3. Ejecutar las disposiciones del Presidente, incluidas las convocatorias y citaciones de los miembros del cuerpo colegiado;
4. Recibir y dar fe de la presentación de comunicaciones, peticiones, escritos y cualquier otra solicitud que se dirija al Comité;
5. Otorgar copias certificadas que le fueren peticionadas, salvo que los documentos originales hayan sido calificados como "reservados" por el órgano competente;
6. Redactar las actas de las sesiones y llevar un archivo ordenado de las mismas, así como de todos los documentos conocidos o generados por el Comité; y,
7. Las demás que le sean atribuidas por el Presidente.

MAPA DE PROCESOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS



1.5. CRISIS DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO⁵

En el Ecuador han sido múltiples los acontecimientos que han repercutido en su desarrollo, y al final del siglo XX, entre 1997 y 2001 se ha desarrollado una de las peores crisis bancarias, fenómeno financiero que ha traído serias repercusiones políticas, económicas y sociales.

El siglo XX traía una banca nacional en una etapa media de crecimiento, sin embargo al fin de este siglo, la banca nacional se encuentra técnicamente quebrada. En este momento varias instituciones financieras, entre Bancos y sociedades financieras han sufrido una quiebra, se hallan en saneamiento o restructuración (status jurídico creado por la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario Financiero del 1 de diciembre de 1998), que en la actualidad ya no

⁵ http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27

rige. Dichas instituciones en su mayoría se hallan cerradas por causa de una mala o dolosa administración.

El Estado paternalista debió asumir el costo de la quiebra de "los IPIs a través del Ministerio de Economía y Finanzas y de una entidad creada para ello, la Agenda de Garantía de Depósitos, que tenía como finalidad especial honrar la garantía de depósitos y administrar los bancos en saneamiento hasta su ingreso a liquidación.

Los administradores de los bancos quebrados, autoridades y funcionarios encargados de vigilar los negocios bancarios que fueron cómplices, no han recibido la sanción penal correspondiente por su actuar doloso, y ello refleja la poca eficiencia, moralidad y eficacia en la administración del Estado. Como siempre el Estado siempre termina perdiendo, y como consecuencia la población ecuatoriana.

Durante los años veinte se dieron los desaciertos económicos y políticos de la bancocracia, que generaron en una grave inflación, la masacre de trabajadores del 15 de noviembre de 1922, la corrupción del sistema político que agravaron los efectos de las crisis de exportaciones.

En los años sesentas los sucesos bancarios que llamaron la atención fueron los de La Previsora y el Banco de Guayaquil, a los que solucionaron asumiendo el Estado el costo final perjudicial. Posteriormente se dio el cierre del Banco de Descuento, en todos estos casos se debió al mal manejo del sector de banqueros, administradores que quedaron sin sanción alguna, mientras el Estado asumía las consecuencias de ese actuar perjudicial.

Con estas circunstancias se promulga la Ley General de Bancos, la cual tuvo grandes logros, y rigió nuestra vida financiera desde 1974 hasta 1994 en que fue derogada. Durante los años noventa, se consideró que la ley no precautelaba los intereses de determinados sectores, y se requería para actualizarla con la tendencia de la globalización y la economía internacional. Hubieran sido efectivas si al reformar se moderniza la estructura del sistema gubernamental del Estado y su facultad controladora.

Primeramente con la asunción al poder de Sixto Durán Ballén y con el Vicepresidente de aquel entonces, Economista Alberto Dahik, se propició la derogatoria de la Ley General de Bancos para dar paso a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que fue realmente una ley dedicada al sector bancario.

Muchos consideran que la crisis bancaria se inicia desde la promulgación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, pues con ella se dejó abierta la puerta al poco control por parte de la Superintendencia de Bancos, y a las malas administraciones de los bancos.

Una de las causas principales de la crisis bancaria es la falta de Control de parte de la Superintendencia de Bancos, para el otorgamiento de créditos vinculados y especialmente a compañías fantasmas que resultaron ser propiedad de los mismos banqueros o de sus familiares, perjudicando con ello a miles de depositantes, que confiaron en la banca. Se dice que la razón del cometimiento de los actos no deriva de la ley, sino de quienes la deben cumplir, es decir que es la calidad moral, la falta de principios de quienes administraban los bancos, o de los que administran el Poder y el Control, lo que permite la crisis. Sin embargo, la ley abrió que muchos busquen las vías de transgredirla, por ello lo mejor hubiera sido mantener las prohibiciones de la extinta Ley General de Bancos.

Toda esta situación degenero en el perjuicio a miles de ecuatorianos y extranjeros que habían confiado en la banca nacional hoy cerrada, y también los banqueros honestos, perjudicados por las quiebras fraudulentas y provocadas por malas administraciones y falta de controles adecuados, se llegó hasta el congelamiento de depósitos, la pérdida de las inversiones, degenerando en la inflación, la devaluación monetaria, la pérdida de la moneda ecuatoriana "El Sucre", dando paso al dólar de los Estados Unidos de América. Las consecuencias de la crisis bancaria, del cierre de varios bancos, se seguirá sintiendo en el país, y ello ocurre porque el mecanismo utilizado para el "salvataje" es errado.

Si bien la crisis llevó a la desaparición de nuestra moneda, el Sucre, dando paso a la dolarización la cual debe tomarse no como la panacea o el remedio al desastre, ya

que los sistemas monetarios y cambiarios no son soluciones a los problemas de la sociedad. Es un chance para mejorar el sistema.

Es importante rescatar principios éticos y morales imprescindibles para un banquero, por cuanto administra dinero de terceros, así como establecer normas jurídicas estructurales que permitan un acertado funcionamiento y gestión de los principales órganos de control y de cada uno de los funcionarios, quienes deben ser capacitados y examinados en forma constante para evitar la corrupción en el sistema financiero.

1.6. GENERALIDADES DE BANCO FINCA

“Es una institución sin fines de lucro con presencia en 21 países en América Latina, África, Asia y Europa del Este. Su sede está en la ciudad de Washington.

Tiene una importante presencia y canales de comunicación a través de los cuales ha conseguido donaciones significativas a nivel personal, institucional y gubernamental para el desarrollo y crecimiento de microcrédito.

FINCA Internacional se fundó en el año de 1984, uno de los fundadores y visionario es John Hatch quien desarrolló una nueva metodología para entregar asistencia a la gente más desprotegida y sin acceso a recursos financieros, es así que a través de los Bancos Comunes, se ha llegado a más personas de escasos recursos y se ha demostrado que se puede enseñar a administrar de mejor forma sus propios negocios, ser sujetos de crédito y tener buenos comportamientos de pago, además manejar ahorros y tener sentido de solidaridad entre los socios.

Los bancos comunales persiguen el empoderamiento de las prestatarias, al darles la responsabilidad y autonomía para manejar sus propios bancos, así como el fomento al desarrollo, tanto personal como de la comunidad. Los préstamos se otorgan a tasas de mercado, a empresarias para que desarrollen sus negocios ya que muchas de ellas tienen ideas innovadoras, son emprendedoras, pero no tienen acceso al

crédito, ya que no cuentan con los requisitos que generalmente piden las instituciones de crédito del sector bancario.

Esta metodología se ha desarrollado por otras instituciones en micro finanzas y se ha multiplicado su utilización en muchos países, beneficiando cada vez más a un emprendedor de una microempresa.

1.6.1. ¿Dónde opera FINCA?

Cuadro No. 01
PAÍSES DÓNDE OPERA FINCA⁶

| ZONA | PAÍS | FECHA DE FUNDACIÓN |
|--|-------------|--------------------|
| América Latina y el Caribe | Ecuador | 1993 |
| | El Salvador | 1990 |
| | Guatemala | 1998 |
| | Haití | 1989 |
| | Honduras | 1989 |
| | México | 1989 |
| | Nicaragua | 1992 |
| | | |
| Eurasia | Armenia | 1999 |
| | Azerbaiyán | 1998 |
| | Georgia | 1998 |
| | Kosovo | 2000 |
| | Kyrgyzstan | 1995 |
| | Rusia | 1999 |
| | Tayikistán | 2003 |
| | | |
| África | Congo | 2003 |
| | Malawi | 1994 |
| | Tanzania | 1998 |
| | Uganda | 1992 |
| | Zambia | 2001 |
| Europa del Este | Afganistán | 2003 |
| | Jordania | 2007 |
| FINCA también mantiene una presencia administrativa en Ucrania | | |

Elaborado por: Autora

⁶ <http://www.bancofinca.com/Trayectoria.aspx>, Copyright Finca S.A. 2007

1.7. CREACIÓN DE FINCA

“Fundación para la Asistencia Comunitaria FINCA - Ecuador se fundó en Diciembre de 1993 como una afiliada a la red que FINCA Internacional tiene a nivel mundial. Empezó sus operaciones en Quito, bajo la supervisión del Ministerio de Bienestar Social. En el año 1997 la cartera era aproximadamente USD 161 mil distribuida en 2.200 clientes miembros de Bancos Comunales.

FINCA atravesó la etapa de crisis financiera en el año 1999 que afectó a la mayoría de bancos e instituciones financieras, a pesar de esto el crecimiento ha sido importante hasta llegar a colocar en diciembre del 2005 US\$ 17 millones de créditos en 2130 Bancos Comunales y atendiendo a 43140 clientes. Se ha mantenido un bajo índice de cartera en mora mayor a 30 días, alrededor del 2.5%.

Sociedad Financiera para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A., se crea como respuesta a la demanda de más servicios financieros solicitados a la Fundación FINCA, y en vista de que la Fundación por la figura legal no puede ofrecerlos, durante el año 2003 Fundación FINCA toma la decisión de que debe formalizarse como Sociedad Financiera, para obtener más recursos del mercado financiero local e internacional y seguir creciendo. Para el efecto se compra una Sociedad Financiera en liquidación y el 16 de marzo de 2004 la Superintendencia de Bancos y Seguros da la autorización de operación a la Financiera FINCA. Empieza sus operaciones formalmente en el mes de julio de 2004.

Posteriormente con el objetivo de poder brindar a sus clientes nuevos productos y servicios financieros como cuentas de ahorro, FINCA se convierte en una institución bancaria en el año del 2008”.⁷

La entidad inició sus operaciones como institución financiera regulada con el nombre de Sociedad Financiera para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A., constituida mediante reactivación y cambio de denominación de la Sociedad Financiera Pafisa

⁷ <http://www.bancofinca.com/Trayectoria.aspx>, Copyright Finca S.A. 2007

S.A., en liquidación, según escritura pública del 25 de julio de 2003 y aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros en Resolución No. SBS-DCLS-2004-0055 de enero 15 de 2004. Posteriormente, mediante escritura pública de febrero 9 de 2007 se otorgó la conversión, aumento de capital autorizado, reforma de estatutos y cambio de denominación a Banco para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A. aprobado por el ente de control mediante Resolución No. SBS-INIF-2007-701 del 14 de agosto de 2007. Según Resolución No. 2008-B010 del 3 de marzo de 2008 la Superintendencia de Bancos y Seguros otorgó el certificado de autorización para que el Banco para la Asistencia Comunitaria FINCA S.A. opere como institución bancaria bajo las normas y procedimientos establecidos en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a las disposiciones expedidas por el ente de control.

1.7.1. ¿Qué Productos ofrece Banco FINCA en Ecuador?

Cuadro No. 02
PRODUCTOS QUE OFRECE BANCO FINCA⁸

| PRODUCTO | BENEFICIOS | REQUISITOS |
|--|---|---|
| <p><u>Crédito a Bancos Comunales:</u></p> <p>El crédito es otorgado a los socios o miembros de Bancos Comunales, que cuentan con una actividad productiva a través de la cual buscan mejorar sus negocios y sus condiciones de vida. El seguimiento a los préstamos es administrado por la Directiva del Banco Comunal y del asesor de crédito. El monto mínimo del crédito es de US\$200. Los bancos comunales son formados, creados y manejados en las zonas donde viven, los clientes no necesitan visitar las oficinas de FINCA; sin embargo cuentan con un asesor financiero de FINCA. El Banco Comunal ayuda a mejorar el desembolso, cobro, ahorro interno y seguimiento de préstamos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad: Requisitos muy fáciles de completar. ✓ Garantía: No requiero tener un garante o una prenda, únicamente la garantía del grupo. ✓ Incremento de montos en base al historial del cliente, quien paga a tiempo, recibe mayor monto en el siguiente crédito por canasta familiar ✓ Flujo de dinero constante, cada 4 o 6 meses recibo un nuevo crédito. ✓ El banco va hasta el cliente, las reuniones serán en un lugar cerca de su caso o trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Copias de Cédulas de los integrantes del Banco Comunal. ✓ Recibos de agua o luz del negocio. |
| <p><u>Créditos a grupos en desarrollo:</u></p> <p>Asociarse con un grupo de personas no solo es trabajar en equipo sino ser parte de una comunidad y organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesita ser cliente. ✓ Forma de pago de acuerdo a la rotación de capital del negocio. ✓ Montos crecientes de \$ 1.000 a \$ 3.000. ✓ Tasas competitivas. ✓ Son creados y | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupo de 3 a 5 personas que tienen la necesidad de conseguir mayor capital de trabajo para su negocio. ✓ Tener un negocio en |

⁸ <http://www.bancofinca.com/CreditosBanc.aspx>, Copyright Finca S.A. 2007

| | | |
|---|--|--|
| | <p>manejados en las zonas donde viven, los clientes no necesitan visitar las oficinas de Finca.</p> <p>✓ Ayuda a mejorar el desembolso, cobro, ahorro interno y seguimiento de préstamos morosos.</p> | <p>funcionamiento al menos 6 meses.</p> <p>✓ Recibos de agua o luz del negocio.</p> <p>✓ Copias de Cédulas de los integrantes y sus cónyuges.</p> |
| <p>1.1.1. Crédito Individual:</p> <p>Inicialmente con este crédito se beneficiaron los clientes que han crecido con el apoyo de FINCA a través de la metodología de Banca Comunal o Grupos en Desarrollo. Actualmente se está otorgando a clientes potenciales, que son microempresarios que tienen la necesidad de conseguir mayor capital de trabajo y comprar activos fijos para su negocio. El valor mínimo del préstamo es de US\$ 800 y máximo US\$ 10.000, el plazo de acuerdo al destino del crédito puede ser desde los 6 meses hasta 36 meses.</p> | <p>✓ Ser cliente.</p> <p>✓ Forma de pago de acuerdo a la rotación de capital del negocio.</p> <p>✓ Montos crecientes.</p> <p>✓ Tasas competitivas.</p> <p>✓ Son creados y manejados en las zonas donde viven, los clientes no necesitan visitar las oficinas de Finca.</p> | <p>✓ Debe ser un cliente que ha crecido con el apoyo de los Bancos Comunales o los Grupos de Desarrollo.</p> <p>✓ Necesidad de un mayor capital de trabajo para comprar activos fijos para su negocio.</p> <p>✓ Tener un negocio en funcionamiento al menos 6 meses.</p> <p>✓ Recibos de agua o luz del negocio.</p> <p>✓ Copias de Cédulas de los integrantes y sus cónyuges.</p> |
| <p><u>Cuentas de ahorro:</u></p> <p>Depósitos del público a la vista, en libretas de ahorro por los cuales el Banco paga atractivos intereses al</p> | <p>✓ Fácil Acceso.</p> <p>✓ Seguridad.</p> <p>✓ Tasa de interés</p> | <p>✓ Llenar solicitud de apertura de cuenta.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>depositante. Dirigido a personas naturales dependientes (asalariados) e independientes.</p> <p><u>Características:</u></p> <p>Cero Costo de mantenimiento.</p> <p>Las transacciones se registran en cartola.</p> <p>Los intereses se acreditan mensualmente.</p> <p>Monto mínimo de apertura USD10.</p> <p>Cobertura de 10 agencias a nivel nacional.</p> <p>Se paga intereses desde USD1.</p> <p>En ella los clientes reciben las acreditaciones de préstamos.</p> | <p>atractiva.</p> <p>✓ Respaldo de FINCA INTERNACIONAL.</p> <p>✓ Acceso a Créditos</p> | <p>✓ Copia de la cedula y papeleta de votación.</p> <p>✓ Planilla de agua o luz de la residencia.</p> <p>✓ Deposito inicial de USD. 10.</p> |
|--|--|---|

Elaborado por: Autora

¿Quienes pueden conformar un Banco Comunal?

- ✓ De preferencia mujeres.
- ✓ Tener un negocio en funcionamiento al menos 6 meses.
- ✓ Que sean mayores de edad, hasta 65 años.
- ✓ Que vivan por lo menos 1 año en el mismo sector.
- ✓ No tengan malas calificaciones en la Central de Riesgos.
- ✓ Todos los integrantes del grupo son solidarios entre sí.

¿Cumplidas estas condiciones el asesor realizará?

- ✓ Visita y promociona a personas interesadas que tengan una actividad productiva y que vivan en el mismo sector.
- ✓ Realiza 3 reuniones con los interesados y se indica cómo funcionan los Bancos Comunales.
- ✓ Se conforma la directiva del grupo y apertura una libreta de ahorros para recaudar los valores del grupo.
- ✓ Se capacita a todos los integrantes y a la directiva.
- ✓ Se entregan formularios de crédito para que cada integrante los llene.
- ✓ El asesor realiza la verificación de cada uno de los integrantes del BC.

- ✓ Se desembolsa individualmente los créditos.
- ✓ El asesor se reúne en forma veintiochonal con el grupo.

1.7.2. ¿Dónde se encuentran las Oficinas de Banco FINCA en Ecuador?

Cuadro No. 03
OFICINAS Y AGENCIAS – BANCO FINCA

| OFICINA | DIRECCIÓN | TELÉFONO | e-mail |
|--------------------------------|--|--|-----------------------|
| Matriz | Amazonas N39-123 y José Arizaga. Edif. Amazonas Plaza, Piso 9. | 02-2461660 02-2461444 | info@finca.fin.ec |
| Tulcán | Colón y 10 de Agosto | 06-2988988 06-2988999 06-2984316 | ftulgere@finca.fin.ec |
| Ibarra | Chica Narváez 839 y Pedro Moncayo | 06-2608342 06-2608321 | fibagere@finca.fin.ec |
| Santo Domingo De Los Colorados | Tulcán y Machala | 02-766797 02-765936 02-757861 | fstdgere@finca.fin.ec |
| Quito | Las Casas 650 y América | 02-557008 02-523816 02-235789 02-540331 | uiogere@finca.fin.ec |
| Guayaquil | Alborada Albocentro 5 B, Edificio D1 Oficina 104. | 04-2242374 04-2277298 04-2242408 | fgyegere@finca.fin.ec |
| La Libertad | Barrio Rocafuerte Avda. 2da. A Calle 22 y 23. | 04-2784245 04-2781852 | flibgere@finca.fin.ec |
| Portoviejo | Avda. Manabí entre Calle Quito y Alajuela. | 05-2650377 05-2653855 | fptvgere@finca.fin.ec |
| Chone | Pichincha 127 entre Bolívar y Rocafuerte. | 05-2360744 05-2360745 05-2360746 | fchogere@finca.fin.ec |
| Quevedo | Calle 4ta. entre Bolívar y 7 de Octubre. | 05-2755811 05-2764718 | fqvogere@finca.fin.ec |

| | | | |
|------|--|--|-----------------------|
| Loja | Rocafuerte entre Juan José Peña y Olmedo Edificio Sistemas.com | 07-2571056 07-2586888 07-2587301 07-2586975 | flojgere@finca.fin.ec |
|------|--|--|-----------------------|

Elaborado por: Autora

Cuadro No. 04
PUNTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

| PUNTO FINCA | LOCALIZACIÓN | DIRECCIÓN |
|-------------|---------------------|---|
| Quito | Tía Solanda | Benancio Estandoque entre Salvador Bravo y Simón Guerra |
| | Tía Guajaló | Avda. Pedro Vicente Maldonado y las Lajas |
| | Tía Sangolquí | Av. General Enríquez y calle Montúfar |
| Guayaquil | Tía Bastión Popular | Vía Daule Km 12 1/2 frente a C.C. Parque California |
| | Tía Mucho Lote | Av. Isidro Ayora y Calle Vehicular |
| | Tía Playas | Av. 15 de Agosto entre Paquisha y Asisclo Garay |
| Chone | Tía Pedernales | Plaza Costa y Velasco Ibarra |
| Quevedo | Tía Buena Fe | Av. 7 de Agosto y Calle Rosa Mosquera |

Elaborado por: Autora

1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La máxima autoridad es la Junta General de Accionistas, que a su vez nombra al Directorio de la Institución y que está presidido por Rupert Scofield, que es el Director Ejecutivo de FINCA Internacional.

La participación del Directorio es permanente con reuniones ordinarias mensuales donde se conocen los estados financieros y el avance de los diferentes proyectos.

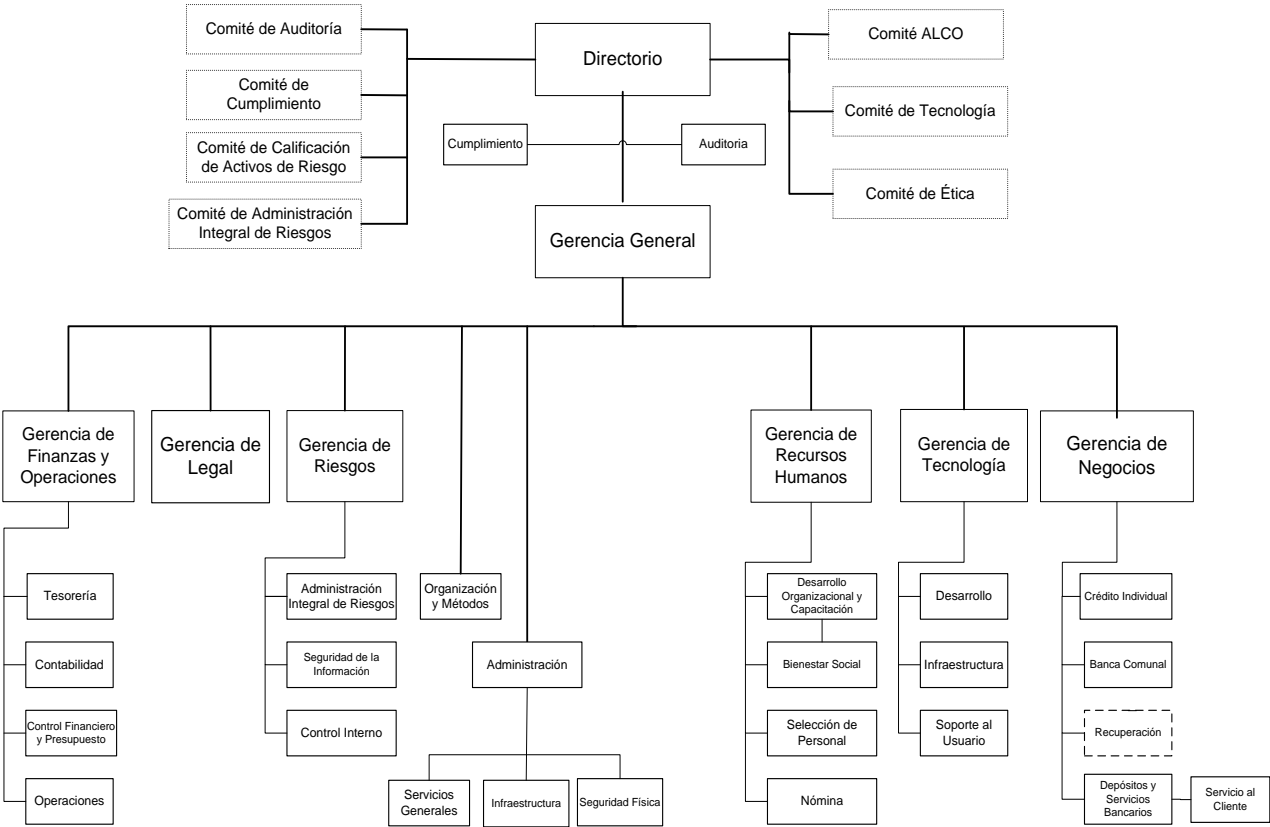
El personal ejecutivo de FINCA es muy experimentado y es el gestor del éxito alcanzado, convirtiendo a FINCA Ecuador en el modelo de operación para FINCA Internacional.

Banco FINCA en Ecuador está conformado por las siguientes autoridades:

| | |
|----------------------|-----------------------------|
| Klaus Hesse | Gerente General |
| Marco Gordillo | Gerente Financiero |
| Juan Carlos Medina | Gerente de Negocios |
| Carola López | Gerente de Recursos Humanos |
| Diego Villafuerte | Gerente de Tecnología |
| Christian Hurtado | Gerente Legal |
| María Belem Espinosa | Gerente de Riesgo |
| Bethi Padilla | Auditor Interno |

1.8.1. Organigrama Estructural – Banco FINCA

Gráfico No. 01
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – FINCA MATRIZ

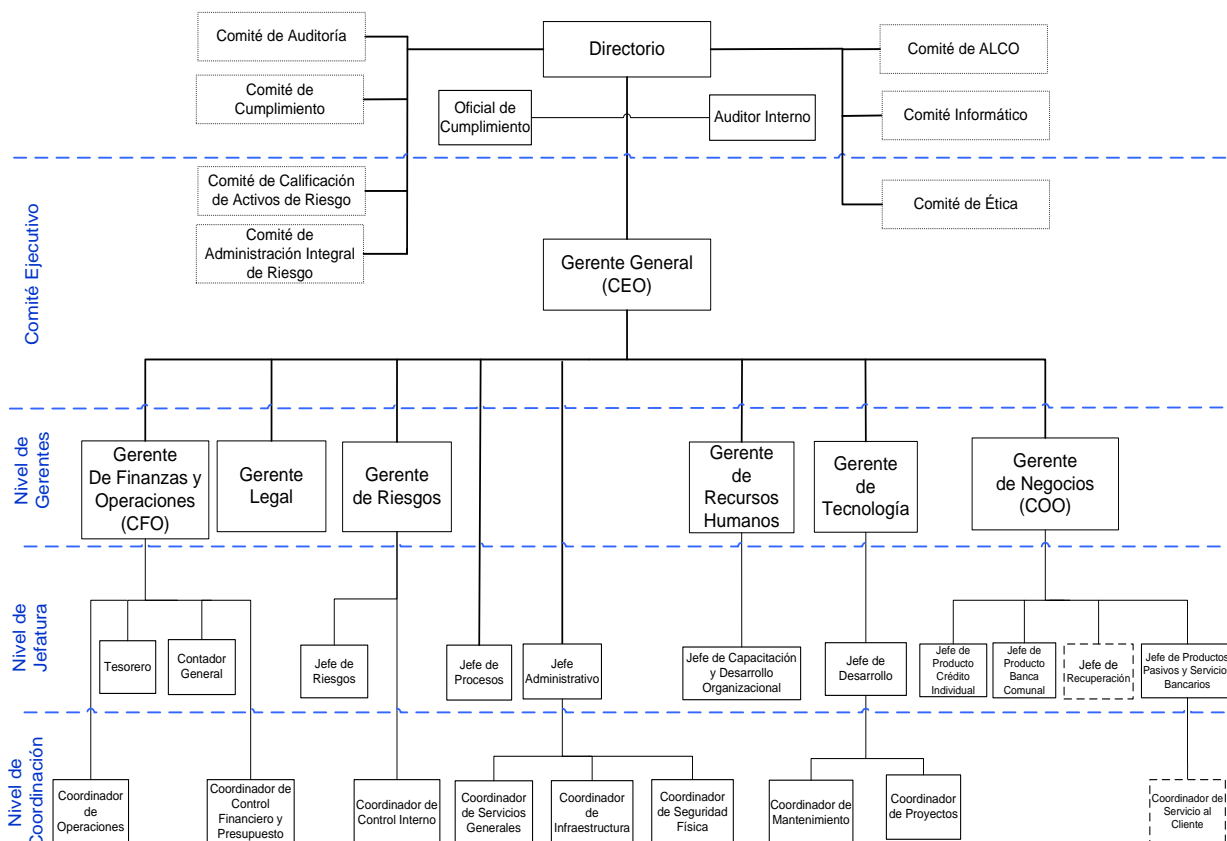


Elaborado por: Autora

1.8.2. Organigrama Funcional – Banco FINCA

Gráfico No. 02

ORGANIGRAMA FUNCIONAL – FINCA MATRIZ



Elaborado por: Autora

1.8.3. Niveles Jerárquicos

Dentro de la estructura organizacional del Banco se ha definido los siguientes niveles jerárquicos:

1. Nivel de Dirección
2. Nivel de Comité Ejecutivo
3. Nivel Gerencial
4. Nivel de Mando Medio
5. Nivel Operativo

1. Nivel de Dirección

En el nivel de dirección se considera del Directorio. Las funciones del Directorio se encuentran establecidas en los estatutos del Banco, en las diferentes políticas aprobadas por la institución y en la normativa financiera vigente.

Como un mecanismo de apoyo, control y guía para la toma de decisiones del nivel de Dirección existen comités que funcionan con diferentes objetivos, los comités que el Banco FINCA ha definido son:

1. Comité Ejecutivo (Management Board)
2. Comité de Auditoria
3. Comité de Crédito
4. Comité de Cumplimiento
5. Comité Informático
6. Comité de Riesgo Integral
7. Comité ALCO
8. Comité de Calificación de Activos de Riesgo

El funcionamiento de los comités se encuentra detallado en los manuales y reglamentos correspondientes.

2. Nivel de Comité Ejecutivo

El comité de Nivel Ejecutivo está conformado por la Gerencia General (CEO), Gerencia de Finanzas y Operaciones (CFO) y Gerencia de Negocios (COO). Este comité supervisa las actividades cotidianas y asume la responsabilidad de la eficiencia de sus actividades según los principios y procedimientos establecidos por el consejo de administración (BoD).

Las principales funciones de este nivel se encuentran detalladas en el reglamento de Comité Ejecutivo.

El Comité Ejecutivo reportará directamente al Directorio.

3. Nivel Gerencial

El nivel Gerencial está compuesto por los Gerentes de Área.

Los objetivos de este nivel son:

- a) Dirigir la ejecución de actividades de las áreas buscando alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- b) Elaborar y monitorear el cumplimiento de planes y presupuestos aprobados por el Directorio.
- c) Dar seguimiento y cumplimiento a las políticas y procedimientos aprobados por cada área.
- d) Implementar cambios que promuevan un efectivo desarrollo de los negocios del banco.

Los gerentes de Área reportarán directamente al Gerente General.

4. Nivel de Mando Medio

El nivel de Mando Medio está conformado por: Gerentes y Jefaturas (de departamentos y agencias) y Coordinaciones.

Los objetivos del nivel de mandos medios son.

- a) Promover el logro de los objetivos institucionales, particularmente los asignados a la Gerencia o Unidad a la que pertenecen.
- b) Dar seguimiento y cumplimiento a políticas y procedimientos establecidos.
- c) Sugerir cambios que generen mejoras en el departamento o coordinación.

Las jefaturas y coordinaciones reportarán a la Gerencia respectiva donde está asignada su dependencia.

5. Nivel Operativo

El nivel operativo esta conformado por todos los cargos que dependen de los niveles mencionados anteriormente.

Los objetivos del nivel operativo son:

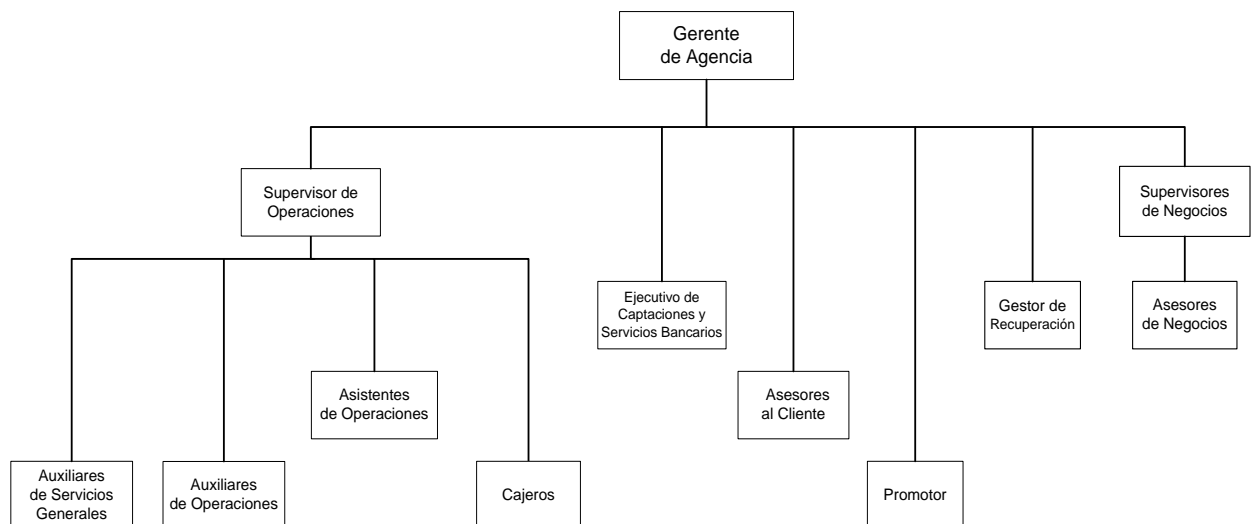
- a) Dar cumplimiento a políticas y procedimientos establecidos.
- b) Cumplir con sus tareas asignadas, necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

Los niveles operativos reportan a las gerencias o departamentos donde está asignada su dependencia.

1.8.4. Organigrama Estructural – Agencias Banco FINCA

Gráfico No. 03

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – AGENCIAS FINCA



Elaborado por: Autora

1.9. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.9.1. Misión

“La misión de una organización es el propósito o la razón por la cual existe una organización. En general la misión de una organización refleja la información sobre qué tipo de producto o servicio ofrece, cuáles consumidores pretende atender, y cuáles son los valores importantes que persigue. La misión de la organización es una declaración amplia de la dirección de la misma se basa en un análisis exhaustivo de la información generada por el análisis del entorno”.⁹

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.¹⁰

La misión de FINCA es "Proveer servicios y productos financieros a las familias más pobres del Ecuador, permitiéndoles que incrementen y estabilicen sus ingresos, alcancen un significativo mejoramiento de su calidad de vida, generen y se eduquen en el desarrollo de actividades productivas, valorando la relación y lealtad hacia FINCA y promoviendo a la vez el desarrollo de nuestro personal”.

1.9.2. Visión

“La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas cambiante de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”¹¹

⁹ CERTO, Samuel, Administración Moderna, octava edición, Prentice Hall, Bogotá, 2001, pág. 174

¹⁰ FLEITMAN, Jack, Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill, 2000, pág. 37

¹¹ THOMPSON, Arthur, Administración Estratégica conceptos y casos, 11va. edición, Mac Graw Hill, 2001, pág. 4

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar la decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.¹²

La visión de FINCA es: “Ser una de las instituciones financieras líderes de microcrédito en Ecuador, brindando servicios y productos financieros dirigidos a personas de escasos recursos económicos equilibrando la rentabilidad financiera con la rentabilidad social”.

1.9.3. Objetivos

“Los objetivos organizacionales son metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión o propósito de la empresa. La información de entrada el proceso y el producto existen para alcanzar los objetivos organizacionales”.¹³

“Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar”.¹⁴

Los objetivos de FINCA son: “Atender a personas de bajos recursos económicos algunos de los cuales se encuentran bajo la línea de la pobreza y cuya principal fuente de pago es una actividad productiva. Brindar a sus clientes nuevos productos y servicios financieros como cuentas de ahorro.”

Como objetivos en las diferentes áreas podríamos establecer:

♦ Administrativos

Mantener una administración abierta que le permita al personal desarrollar sus destrezas, participar en el planteamiento y logro de las metas organizacionales.

¹² THOMPSON, Arthur, Administración Estratégica conceptos y casos, 11va. edición, Mac Graw Hill, 2001, pág. 283

¹³ CERTO, Samuel, Administración Moderna, octava edición, Prentice Hall, Bogotá, 2001, pág. 104

¹⁴ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

♦ **Financieros**

Lograr una amplia solvencia patrimonial, con crecimiento institucional sin deterioro de indicadores.

♦ **Crediticios**

Alcanzar las metas de colocación con buen nivel de eficiencia, baja morosidad y alta rentabilidad.

♦ **Captación de ahorros**

Generar un impacto significativo en la captación de fondos como fuente de autofinanciamiento. Generar la cultura del ahorro ayuda a que las socias en un futuro dispongan de recursos que les permitan contar con un capital propio y eventualmente, prescindir del crédito.

♦ **Atención al cliente**

Lograr un contacto directo con el cliente con altos estándares de calidad en el servicio.

1.9.4. Políticas

“Una política es un plan vigente que proporciona amplios parámetros para guiar a la Gerencia hacia la toma de acciones coherentes con el alcance de los objetivos de la organización”.¹⁵

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos”.¹⁶

¹⁵ CERTO, Samuel, Administración Moderna, octava edición, Prentice Hall, Bogotá, 2001, pág. 192

¹⁶ <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

Los bancos comunales persiguen el empoderamiento de las prestatarias, al darles la responsabilidad y autonomía para manejar sus propios bancos, así como el fomento al desarrollo, tanto personal como de la comunidad.

Los préstamos se otorgan a tasas de mercado, a empresarias para que desarrollen sus negocios ya que muchas de ellas tienen ideas innovadoras, son emprendedoras, pero no tienen acceso al crédito, ya que no cuentan con los requisitos que generalmente piden las instituciones de crédito del sector bancario.

Las políticas establecidas por Banco FINCA en diferentes áreas son:

- ♦ **Administrativas**

Desarrollar un plan de carrera acorde a los requerimientos y expectativas del personal y la organización.

Los empleados deberán desarrollar su disciplina en base del reglamento interno de trabajo.

- ♦ **Financieras**

Mantener un par 1 menor al 3% y un par 30 menor al 1,5%.

- ♦ **Crediticias**

El tiempo de concesión de un crédito no debe sobrepasar los 5 días.

Conceder créditos con pagos veintiochonales, créditos para grupos en desarrollo con montos altos, créditos individuales, créditos a largo plazo, de acuerdo a la actividad económica.

- ♦ **Captación de ahorros**

Cada empleado será un promotor de ahorros y se evaluará su gestión para el reconocimiento salarial.

El medio publicitario será las hojas volantes y afiches, la radio, TV o revistas solo en ocasiones especiales.

♦ **Atención al cliente**

Escuchar atentamente a las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante de modo que pueda ofrecer soluciones creativas con trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación.

1.9.5. Valores

“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de la compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas”.¹⁷

“Los valores son aquellos elementos por los cuales una persona puede sacrificarse y trabajar con esfuerzo. Los valores del lugar de trabajo de un individuo se definen como los conceptos, principios, personas, objetos o actividades que él considera importantes”.¹⁸

Todos quienes hacemos FINCA estamos conscientes que nuestro enfoque principal es el trabajo con la gente de bajos recursos económicos.

Es importante para los accionistas y empleados asegurar la misión de FINCA a través de herramientas que midan el impacto social, como fortalecer el empoderamiento de las mujeres, servir a clientes y donantes bajo los más altos estándares de integridad y profesionalismo.

Trabajamos para ser una entidad autosuficiente y autosustentable y principalmente ser una entidad que mida el desempeño social, es decir evaluar la incidencia social

¹⁷ <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

¹⁸ CERTO, Samuel, Administración Moderna, octava edición, Prentice Hall, Bogotá, 2001, pág. 403

que tenemos en las personas, a través de, cobertura de profundidad, mejoramiento en la calidad de vida, socias satisfechas, sueños cumplidos y grandes cambios.

Los valores practicados por el personal de Banco FINCA son:

- ♦ Responsabilidad.- Es un valor existente en la conciencia de las personas que les permite reflexionar, valorar y orientar su actuación y las consecuencias de sus actos.
- ♦ Respeto y buen trato.- El respeto es la consideración a alguien o algo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo. *Buen trato* es la forma de comunicarse o de establecer un vínculo con otra persona o con un grupo de sujetos de manera cordial.
- ♦ Integridad.- Implica rectitud, bondad, honradez; alguien en quien se puede confiar; quien promete y cumple.
- ♦ Honestidad.- Respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.
- ♦ Compromiso.- Tiene que ver con el afecto, cariño, esfuerzo, bienestar, generosidad al hacer las cosas, va más allá del deber contraído.
- ♦ Trabajo en equipo.- Es la mutua colaboración de las personas a fin de alcanzar un resultado determinado, asignando tareas específicas a cada integrante del grupo de trabajo.

1.9.6. Estrategias y diagnóstico situacional

“La estrategia es el plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales de largo plazo; es el resultado final de la planeación estratégica”.¹⁹

¹⁹ CERTO, Samuel, Administración Moderna, octava edición, Prentice Hall, Bogotá, 2001, pág. 167

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”.²⁰

Los servicios otorgados por Banco FINCA están orientados a un nicho de mercado como son las mujeres de escasos recursos económicos, a través de la metodología de Banca Comunal; es un tipo de crédito de fácil acceso con garantía solidaria y con montos que van de \$ 200,00 a \$3.000,00 por persona; al costo del crédito correspondiente a los intereses que rige el Banco Central se suma un valor proporcional por seguro de desgravamen y accidentes para constituir el costo total del servicio.

No se han empleado estrategias de marketing para incrementar la participación en el mercado, se ha mantenido en un nivel favorable más no se ha logrado el crecimiento estimado por FINCA Internacional, una de las situaciones que afecta para obtener estos resultados es la poca difusión de lo que es y ofrece la institución, así mismo existe la dificultad en cuanto a condición económica de la región como también la reducida área geográfica y población urbana a la cual se ha dirigido éste servicio.

Las estrategias desarrolladas por FINCA Ecuador en las diferentes áreas son las siguientes:

Administrativas

- ◆ Restructuración del área de operaciones para crear procesos y políticas que mejoren los resultados empresariales.
- ◆ Incorporación de profesionales para impulsar este cambio de procesos administrativos y aplicación inmediata para minimizar el riesgo.
- ◆ Desarrollo del personal a través de promociones de cargos realizando un crecimiento e integración vertical de la organización.

²⁰ <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Junio2011.pdf>

Financieras

- ♦ Posicionamiento de la marca a través de la difusión de FINCA y la incorporación de funcionarios promotores de ahorros para generar captación de fondos de los clientes y no clientes de modo que se tenga una fuente de financiamiento más barata que el crédito externo.
- ♦ Modelos de colaboración y alianzas estratégicas con el bróker de seguros Raúl Coka Barriga de modo que se obtenga un beneficio común a través de la prestación de micro seguros a los clientes y el beneficio que recibe el banco por la no siniestralidad.
- ♦ Rediseñar la estructura organizacional de manera que existan funcionarios de apoyo a la gestión de procesos identificando y planificando oportunidades de mejora, reducción de tiempos, minimización de costos y determinación adecuada del precio de los servicios financieros para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Crediticias

- ♦ Estrategias de innovación y mejora continua en la concesión de créditos, a través de la simplificación de requisitos de crédito, extensión de plazos, cambio de forma de pago de semanal o catorcenal a veintiochonal, de modo que se logre competitividad con otras organizaciones.
- ♦ Transparencia y oportunidad en el crédito.
- ♦ Fácil acceso, oportunidad de crédito y atención personalizada.

Captación de ahorros

- ♦ Cada empleado será un promotor de ahorros y se evaluará su gestión para el reconocimiento salarial.

- ✦ Ampliar la información a través de medios publicitarios.
- ✦ Expandir el número de distribuidores.
- ✦ Promocionar a Instituciones y público en general el beneficio de que FINCA no cobra gastos administrativos en la captación de ahorros y el cliente recuperara integro el dinero depositado más el interés correspondiente.

Atención al cliente

- ✦ Mejorar el servicio de atención al cliente, con una relación permanente y no eventual.
- ✦ Las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing generando una cultura de satisfacción de necesidades del cliente externo como insumo para llegar a la satisfacción del cliente externo.
- ✦ Todos los funcionarios de la organización estarán dispuestos a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.
- ✦ Escuchar atentamente las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante de modo que se pueda ofrecer soluciones creativas con trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación.

Además es necesario aplicar como herramienta para el desarrollo de los objetivos estratégicos la implantación de programas de capacitación sobre temas específicos de interés para los socios que les permita fortalecer el manejo de sus negocios.

Por lo regular los programas de capacitación comunes están diseñados con una estructura amplia; nuestra propuesta está basada en identificar las necesidades de capacitación de la mayoría de clientes de FINCA y diseñar microprogramas en periodos cortos pero a la vez específicos y prácticos de manera que el socio pueda

asistir y sea provechoso para su negocio, que no le quite mucho tiempo y que sea didáctico para todos.

Los temas a tratarse serían:

- ✓ Cultivos de ciclo corto
- ✓ Crianza de animales
- ✓ Manualidades
- ✓ Panadería
- ✓ Corte y confección
- ✓ Cerámica
- ✓ Lencería
- ✓ Contabilidad para no contables

Los criterios actuales de asignación de costos no se establecen adecuadamente de modo que lo único que se hace un prorratio de todos los costos empleados en la generación de servicios financieros sin distinguir el uso específico de recursos para cada uno de ellos, por lo que no se ha llegado a establecer si es factible una reducción considerable en dichos costos para lograr niveles de eficiencia mayores y por ende mejorar la rentabilidad institucional.

Banco FINCA al no tener una amplia red nacional de cobertura requiere apoyarse en bancos asociados para ofrecer sus servicios financieros lo que implica un costo adicional el mismo que no se ha evaluado técnicamente como para decidir instalar puntos de atención propios en diferentes ciudades que amplíen su rango de cobertura y maximicen la capacidad competitiva con las demás IFI's.

Por todo ello es necesario establecer un sistema de costos que permita obtener información útil para la toma de decisiones.

Cuadro No. 05

ONG's O INSTITUCIONES FINANCIERAS DE MICRO - CRÉDITO EN CARCHI

| INSTITUCIÓN | CIUDAD |
|---------------------------|--|
| Codesarrollo | San Gabriel |
| FED | Tulcán |
| Fodemi | San Gabriel Tulcán |
| Procredit | Tulcán |
| Credife | San Gabriel Tulcán |
| Comunal Pichincha | Tulcán San Gabriel Bolívar El Ángel, Mira |
| Cooperativa Pilahuín Tío | San Gabriel Tulcán |
| Cooperativa Pablo Muñoz | Tulcán San Gabriel Bolívar |
| Cooperativa Tulcán | Tulcán, Huaca San Gabriel El Ángel |
| Cooperativa San Gabriel | San Gabriel Tulcán |
| Cooperativa 29 de Octubre | Tulcán El Ángel |
| Esencia Indígena | Tulcán |
| Imbaburapak | Tulcán |

Elaborado por: Autora

1.10. ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las fortalezas y debilidades internas de una organización, con las oportunidades y amenazas externas. El análisis FODA se basa en la suposición de que si los gerentes verifican cuidadosamente tales, debilidades, oportunidades y amenazas asegurarán el éxito de la empresa”.²¹

“Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis FODA, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario”.²²

El análisis FODA se realizó a través de observación directa diaria de los procesos y actividades desde el interior de la organización y está basado en los objetivos estratégicos de la investigación.

²¹ CERTO, Samuel, Administración Moderna, octava edición, Prentice Hall, Bogotá, 2001, pág. 176

²² http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619300

Cuadro No. 06
MATRIZ FODA - BANCO FINCA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Respaldo y fortaleza del accionista. ♦ Apoyo de organismos internacionales. ♦ Experiencia profesional y capacitación del personal. ♦ Amplio conocimiento del mercado en la zona. ♦ Buen nivel de eficiencia. ♦ Asignación de equipos y recursos. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Amplia necesidad de crédito de actuales y potenciales clientes. ♦ Apertura de nuevas agencias. ♦ Diversificación de servicios financieros. ♦ Crecimiento institucional sin deterioro de indicadores. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ♦ Estimación inadecuada de los costos de los servicios. ♦ Altos costos de generación del servicio. ♦ Burocracia y lentitud de los procesos en Finca Internacional. ♦ Constantes cambios en los procesos que genera acumulación de información e inadecuada aplicación. ♦ Tecnología insuficiente para aplicación de nuevos procesos. ♦ Políticas restrictivas que limita el crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Aparecimiento de nuevos competidores. ♦ Alta rotación de personal que dificulta la continuidad en desarrollo de procesos. ♦ Aplicación de normas regulatorias del Ente de Control no específicas con la Banca Comunal. ♦ Pérdida de clientes. ♦ Pérdida de competitividad de los servicios por la asignación de costos. |

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL DEL ABC

2.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTOS

“Toda empresa, cualquiera sea su actividad o giro requiere, con mayor o menor grado de perfeccionamiento o detalle, la determinación del monto de dinero que implica el desarrollo de sus operaciones, posibilitándose con ello una óptima administración.

Es sabido que no bastan sólo las buenas intenciones para llevar a cabo una empresa sino que es necesario contar con los recursos pertinentes; sin embargo, la adquisición y uso de estos recursos van a significar para dicha empresa ya sea una inversión o un gasto, a la vez que el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo las actividades implicarán erogaciones que será necesario cubrir ya que en caso contrario se vería entorpecida la gestión de la empresa.

Esta realidad afecta a todo tipo de organizaciones, ya sean con o sin fines de lucro, públicos o privados, grandes o pequeños, lo que obliga a que en cada empresa sea necesario precisar los costos y gastos que se derivan de sus operaciones. Es así como en una empresa industrial, por ejemplo, deberán establecerse como mínimo sus costos de fabricación, de capacidad y distribución; en un local comercial, por su parte, tendrá que considerar sus costos de adquisición, mantenimiento, distribución o comercialización, cobranza, etc. Una universidad, en cambio, lo hará respecto de sus costos de docencia, investigación y extensión. La Cruz Roja o el Cuerpo de Bomberos requerirán determinar el costo que tienen los suministros necesarios para llevar a cabo la prestación o asistencia social que su misión establece a fin de procurar el indispensable autofinanciamiento. Un club deportivo de barrio, lo hará respecto de precisar el monto que le significará el arriendo de una cancha de fútbol, la adquisición de equipamiento deportivo, u otras operaciones afín de establecer el monto de la cuota que deberá cobrarse a los socios.

Para ello es preciso que se desarrollen tres etapas fundamentales, las cuales son:

1. Registrar los valores que los desembolsos y erogaciones impliquen,
2. Establecer los distintos centros de costos, es decir, las unidades organizacionales en que se producen tales imputaciones,
3. Clasificar, distribuir e imputar los diferentes costos.

En el marco de las operaciones existen diferentes tipos de desembolsos y erogaciones cuya clasificación contable interesa definir adecuadamente puesto que ello puede involucrar distintos resultados económicos. Esta clasificación se refiere a diferenciar entre costos, gastos y pérdidas.

Definido en forma amplia, el término costo representa el valor total de adquisición o fabricación de un bien o servicio. Dicho de otro modo, representa los beneficios que se debieron sacrificar para producir bienes, adquirir determinados productos, o lograr obtener la prestación de un servicio vigente.

De esta manera, contablemente, un costo implica la posesión de un bien, ya sea material o inmaterial, permanente o transitorio, es decir, tener un Activo vigente. Por ello, dicho activo representará un costo mientras tenga un valor en vigencia para la empresa, vale decir, que sea potencialmente capaz de producir un beneficio futuro para la empresa.

El término Gasto, por el contrario, es considerado, simplemente, como el consumo de un costo, es decir, un costo que se ha incurrido para producir un beneficio, razón por la cual ya no está vigente. En consecuencia, es posible definir que los gastos son aquellos costos que se han aplicado contra el ingreso de un período determinado.

Cuando existen gastos no recuperados totalmente, es decir, cuando existe una reducción en la participación del patrimonio de la empresa por la cual no se ha recibido un valor compensativo equivalente, se genera una pérdida.

En el caso de los costos, su valor queda contabilizado como un activo, manteniéndose vigente en tanto dicho activo exista, lo cual puede cubrir un período de tiempo relativamente extenso abarcando en consecuencia más de un ejercicio contable.

En relación a los gastos, su valor es imputable y válido sólo durante el ejercicio en que ocurrió el gasto, por lo cual se les denomina generalmente como “gastos del período”. Al término del ejercicio contable, el conjunto de gastos incurridos es aplicado contra el conjunto de ingresos generados en el período a fin de determinar el resultado económico obtenido por la empresa en dicho período, es decir, si sus actividades generaron una utilidad o excedente, por el contrario, una pérdida o déficit. En consecuencia, cada nuevo ejercicio se inicia con cero gastos”.²³

2.2. ESTRUCTURA Y CONCEPTOS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

“Es una metodología relativamente nueva que surge a principios de la década de los 90 y consiste fundamentalmente en asignar costos a los insumos necesarios para ejecutar todas las actividades de un proceso productivo – identificadas como las relevantes para obtener un determinado objeto de costo – y luego calcula el costo de estas actividades productivas mediante mecanismos de absorción del costo. Una actividad es un trabajo que consume recursos de una organización, y es generalmente una parte integrante de un proceso compuesto de varias tareas cumpliendo un objetivo; las actividades se expresan mediante verbos o expresiones que signifiquen acción.

Al describir una actividad, es necesario explicar el concepto relación causa – efecto; éste explica la relación que existe entre un generador de costo (la causa) y una actividad (el efecto) o sea, qué relación existe entre el efecto de ejecutar una tarea y el factor causa que mejor mide su costo, por ejemplo, la labor de brindar seguridad (el efecto) a una planta industrial varía en proporción al tamaño de la misma (la

²³ http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_ciencia_politica/v20038161932apuntecostosiparte.pdf

causa). El factor generador de costo permite medir qué tanto del costo de una tarea puede ser absorbido por un determinado objeto de costo.

ABC es llamada así por sus siglas en inglés *Activity – Based Costing* y ha sido ampliamente divulgada y logrado un rápido empleo en muchas empresas de países tecnológicamente adelantados, remplazando otros métodos tradicionales empleados en diversos sectores productivos y fabriles debido a sus notorias ventajas en identificar y cuantificar los reales factores generadores de los costos directos e indirectos en forma más acertada que otros mecanismos de costeo. ABC busca realmente las causas que originan los costos indirectos.

Una vez se tiene identificado un objeto de costo, la metodología ABC sigue estos pasos:

1. Se estudian los procesos productivos, preferiblemente en el orden en que se ejecutan y se identifican las actividades necesarias para desarrollar cada proceso. Al tener identificadas las tareas, se estudian los costos y los volúmenes de recursos que consumen cada una de ellas, usando la información registrada o la que considere apropiada.

Nota: es posible en empresas con múltiples y/o complejos procesos que muchas de sus tareas tengan una misma base de asignación, por lo que es práctico conformar grupos homogéneos de costos que servirán para rastrear los costos al respectivo objeto de costo mediante las tasas de cada grupo y las unidades que éste requiere de cada actividad.

2. Se analizan los posibles factores generadores de costos de cada actividad, con base en una relación causa – efecto y se le asigna una base mediante una fórmula de costos, cuyo valor es la base de asignación unitaria y no necesariamente es financiero. Es posible que al analizar una actividad pueda encontrarse más de una base (por ejemplo, una orden de compra puede tener como base la cantidad de órdenes de compra o el número de ítems solicitados), por lo que es necesario ensayar fórmulas de costo por actividad y decidir el comportamiento más apropiado con

métodos estadísticos. En este momento se obtiene el costo y una base de asignación de cada actividad que se aplicará al objeto de costo.

3. Se analizan los mecanismos de absorción del costo de cada actividad para el especificado objeto de costo y se determina la fórmula de absorción más apropiada. En este momento se tienen los costos unitarios de cada objeto de costo y los volúmenes de recursos que se consumen al ejecutar sus tareas.
4. Se calculan los costos del objeto de costo, sumando los costos directos y los indirectos. Se emplea el costo así calculado como la base unitaria para asignar costos a otros objetos de costo y que cubran todas las fases de la cadena de valores de producción agregados”.²⁴

2.3. EL COSTEO Y ADMINISTRACIÓN BASADAS EN LAS ACTIVIDADES (ABC/M)

“Un aspecto fundamental del método ABC se aprovecha cuando se descompone un proceso en actividades. Si a éstas se le aplican normas de efectividad que luego se comparan con procesos ejemplares y/o estandarizados, se ha creado una base para aplicar mecanismos de mejoramiento y productividad. Esto es el fundamento de la metodología ABM (Activity – Base Management) para la administración y mejoramiento de la producción.

El método ABC no reconoce de alguna forma una diferencia entre trabajadores o entre recursos consumidos cuando aplica los conceptos de costos directos e indirectos. ABC sencillamente aplica los costos de las actividades a los diferentes objetos de costo dependiendo del nivel del costo y de la intensidad de uso que tengan éstos de las tareas identificadas como relevantes. De esta forma ABC maneja la diversidad, complejidad y variedad de productos y servicios. El

²⁴ TORO, F, Costos ABC y Presupuestos, 1ª. edición, Bogotá, ECOE Ediciones, 2010, pág. 46

comportamiento de los costos está ligado a los objetos de costo y refleja las diferencias y características de éstos cuando consume y requieren de cada actividad por separado.

Cuando la cantidad de tareas identificadas es muy alta o cuando se detecta alguna complejidad en medir los generadores de costo y con el objeto de reducir en la práctica la cantidad de tasas de costos indirectos requeridas, haciendo más eficiente el proceso ABC, las actividades se agrupan en conjuntos basados en estas características similares: 1) están relacionadas con un mismo proceso y 2) tienen las mismas bases de consumo. Estos conjuntos reciben el nombre de grupo de costos homogéneos.

Los atributos proceso, jerarquía de costo y una misma base de asignación definen los criterios usados para agrupar los costos de las actividades en grupos de costos homogéneos. Una vez que se agrupan los costos en un grupo, se procede a calcular una tasa del grupo dividiendo el monto de costos del grupo por la capacidad que se tenga en una empresa de ejecutar las tareas agrupadas. Estos grupos han comprobado ser un gran facilitador en el proceso de adaptar la metodología ABC y son la base de la capacidad de esta metodología para poder asignar, a productos diversos, costos indirectos de acuerdo a sus diferencias en tamaño, complejidad, tiempo de producción y forma de presentación. Finalmente, la fórmula de asignación de costos a un determinado objeto de costo es:

Costos aplicados a un objeto = Tarifa de actividad (o grupo) por uso de la actividad

En la que el término uso de la actividad significa cuántas bases de asignación le corresponden a este objeto de costo en términos del costo de una actividad o de las varias combinadas en un grupo.

En comparación con otros sistemas de costear productos o servicios, ABC mide en forma más segura y confiable el uso de los diversos insumos de una empresa o de

un proceso productivo. Su costo exige una excelente comprensión de los niveles en el que un determinado costo se debe aplicar”²⁵.

2.4. ACTIVIDAD

“Conjunto de tareas de un proceso productivo que son relevantes y necesarias para la generación de un producto o servicio”.²⁶

“Para la economía y las finanzas, una actividad es cualquier proceso que ocurre de manera organizada con el fin último de generar productos, o también bienes y servicios, que en un contexto dado contribuirán al progreso económico de un grupo, sociedad o nación”.²⁷

2.4.1. Clasificación según su fin:

Actividades Principales.- Son aquellas que intervienen directamente en la elaboración de un producto.

Actividades Auxiliares.- Son aquellas actividades de apoyo, cuyos costos se reparten a continuación de las actividades principales.

2.4.2. Clasificación según su realización:

A nivel de unidad.- Son las actividades que han de ser realizadas para cada unidad de producto o servicio prestado. La cantidad de estas es proporcional a los volúmenes de producción y de ventas.

A nivel de lote.- Son las actividades que han de realizarse para cada lote. Incluyen ajustar una maquina para un nuevo lote de producción, la compra de materiales y el procesado del pedido de un cliente.

²⁵ TORO, F, Costos ABC y Presupuestos, 1ª. edición, Bogotá, ECOE Ediciones, 2010, pág. 55

²⁶ Op. cit., pág. 381

²⁷ <http://www.definicionabc.com/economia/actividad-economica.php>

De apoyo del producto.- Se llevan a cabo para permitir que se realice la producción de productos individuales.

2.5. PROCESOS

Secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios).

“Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Entonces, cuando hablamos de procesos podemos estar refiriéndonos a una de múltiples cosas, como ser, el proceso evolutivo de las especies que ha ocurrido en la historia del universo de forma ajena a la premeditación humana, procesos científicos como la termodinámica o un proceso de transformación de sustancias como la solidificación, o incluso la formación de un fenómeno meteorológico como un tornado o huracán. También, a nivel político se habla de procesos organizados, como se llamó al Proceso de Reorganización Nacional en Argentina o procesos de conversión de economías”.²⁸

2.6. INDUCTORES DE COSTOS

Es la medida que nos permite distribuir los costos.

La relación entre los recursos y las actividades determinan los inductores de recursos o resource drivers, que pueden ser algunas asignaciones de costos de una actividad.

²⁸ <http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

Luego los costos son asignados con base en la proporción de los inductores de recursos, y todos empiezan y son agregados finalmente a los objetos de costos, a través de los inductores de actividades o activity driver. Ejemplo: Actividad: Recibir materiales. Inductor: Materiales recibidos

2.6.1. Clases de inductores de actividad:

Inductores de transacción.- Cuentan la frecuencia con que se realiza la actividad.

Inductores de duración.- Tiempo necesario para realizar una actividad

Inductores de intensidad.- Hacen un cargo directo de los recursos utilizados cada vez que se realiza una actividad.

2.7. PROCEDIMIENTOS

“El término procedimiento es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. El procedimiento se vuelve entonces en algo posible de ser conocido y repetido de modo que al buscar un determinado tipo de resultado para una situación determinada, se sepa de qué manera proceder o actuar”.²⁹

2.8. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

“Se puede resumir de la siguiente manera:

- ✓ Identificar el (o los) producto(s), líneas de productos / servicio(s) o resultado(s) final(es) del proceso de producción respectivo, su marco de tiempo y las tareas necesarias para su realización.

²⁹ <http://www.definicionabc.com/general/procedimiento.php>

- ✓ Calcular el costo de las tareas o actividades necesarias para la consecución de cada objeto de costo.
- ✓ Seleccionar una base para la asignación de cada uno de los costos, por cada una de las actividades detalladas en el paso anterior, teniendo en cuenta el principio de causa – efecto; éstos serán los factores que determinarán el valor de los costos.
- ✓ Con base en las tarifas unitarias específicas de cada uno de los factores agrupados homogéneamente y que generan los costos, se calculan y asignan los costos a los diversos objetos de costo.

Usar la metodología ABC implica calcular el costo de las actividades, por lo que es recomendable comenzar su estudio identificando la relación entre funciones, procesos y actividades”.³⁰

2.9. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.

Es necesario identificar las diferentes actividades que ejecuta una empresa para brindar productos y servicios agrupándolas por funciones y procesos, creando un mapa de actividades.

Las actividades se definen en términos de las demandas de equipo y mano de obra. Se evalúa la cantidad del trabajo que demandará la ejecución de las tareas o actividades con base en el volumen de los recursos que requieren los objetos de costo de una empresa.

Se debe relacionar siempre una actividad con un centro de costos. La actividad debe añadir valor para ser de provecho y beneficio a una organización. Las actividades se deben agrupar por centro de costos (secciones, departamentos, etc.)

³⁰ TORO, F, Costos ABC y Presupuestos, 1ª. edición, Bogotá, ECOE Ediciones, 2010, pág. 49

a fin de asignar los gastos imputables a los diferentes niveles de una organización y facilitar la valorización del costo total de cada actividad.

Una metodología que se podría aplicar para el levantamiento de procesos es:

1. Identificar Actividades, se describen los subprocesos inmersos en el proceso, los cuales están compuestos de varias actividades.
2. Vincular Insumos, se empatan las actividades con los recursos que se utilizaran, ya sean materiales y/o humanos para la consecución del subproceso.
3. Definir Costos, se determinaran las agrupaciones de costos que están relacionadas directamente con las actividades de los subprocesos y que son: Gasto de Personal Directo, Insumos y Materiales Directos, costo de uso del vehículo, costo de viáticos y subsistencias directas, etc.
4. Prorratar Costos, se prorrataran los costos de cada subproceso vinculando el tiempo y/o las actividades identificadas en el Paso N° 1 con los costos de los recursos (materiales y humanos) que se requieran para cumplir con la actividad.
5. Calcular Actividad, se determinará el costo de cada subproceso sumando todos los recursos ya sean humanos y/o materiales que intervinieron en cada actividad, estableciendo porcentajes de participación y costo directo total del proceso.

2.10. INFORMACIÓN Y GESTIÓN INTEGRADA DE COSTOS

“El sistema contable debe ser el más importante y el más creíble sistema de información cuantitativa de todas las empresas y debe proveer información confiable y actualizada por cinco razones principales:

1. Para formular planes y estrategias de mediano y largo plazo, que incluyen el desarrollo de nuevos productos y la inversión en activos tanto tangibles como intangibles (marcas, patentes y personas).
2. Diferentes decisiones relativas a la reubicación de los insumos de una empresa, tales como la asignación de unos precios de venta, la rentabilidad de productos o de servicios o de clientes, canales de distribución, etc.
3. La planeación y el control de costos de diversas operaciones y actividades, lo cual implica informar sobre los ingresos, costos, activos y pasivos de departamentos, plantas y de otras áreas de responsabilidad.
4. Medidas de realizaciones de procesos y de personas, lo cual significa medir los resultados vs. los planes para lo cual se puede contar tanto con cifras financieras como no financieras.
5. Cumplimiento de requisitos legales, tanto internos como externos, de una empresa, de acuerdo a normas y regulaciones establecidas por un gobierno o por una asociación pública o privada propia de un sector industrial.

Cada uno de estas razones puede necesitar un formato y un mecanismo de presentación distinto de los reportes o informes respectivos.

Emplearemos el concepto de administración de costos para descubrir todas las acciones que un gerente debe realizar para satisfacer las necesidades de sus clientes al mismo tiempo que propende por una reducción y control de los costos inherentes a la producción. Un componente importante de la administración de costos es el reconocimiento de que una decisión administrativa anterior a menudo compromete a la empresa en procesos subsiguientes de asignación de insumos y que la misma influye en forma apreciable en el costo de manejo del nivel diario y permanente de materiales e insumos, una vez el proceso de producción es iniciado.

Los sistemas de contabilidad giran siempre alrededor de la necesidad de contar con información contable y financiera actualizada, confiable y oportuna en forma permanente”.³¹

2.11. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

- ✓ “Mejoramiento de las estrategias de asignación de precios.
- ✓ Mejor conocimiento de la rentabilidad de productos y de líneas de producción.
- ✓ Más ampliar alternativas en el análisis de modelos de costeo de productos y/o servicios.
- ✓ Mayor precisión en los mecanismos de valorización de inventarios de productos parcial y totalmente terminados.
- ✓ Un mejor entendimiento de las oportunidades disponibles para reducir costos.
- ✓ Mejor y mayor adaptación a diversos procesos manufactureros, medianos y grandes.

Los motivos para emplear ABC suelen ser diversos pero se puede afirmar que, con respecto a otros mecanismos, tiene ventajas, sobre todo cuando un gerente enfrenta este tipo de problemas, a saber:

1. Implantar estrategias de asignación de precios.
2. Análisis de la rentabilidad de productos o líneas de producción.
3. Análisis de modelos de costeo de productos, y
4. Valorización de inventarios de productos parcial o totalmente terminados”³².

³¹ TORO, F, Costos ABC y Presupuestos, 1ª. edición, Bogotá, ECOE Ediciones, 2010, pág. 3

³² Op. cit., pág. 59

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA: IMPLEMENTACIÓN DEL ABC PARA LOS SERVICIOS DE BANCO FINCA

3.1. COSTOS DIRECTOS

Los costos directos relacionados con los procesos de Banco Finca son:



3.1.1. Identificar Actividades



Aquí describimos los subprocesos inmersos en el proceso de crédito, compuestos de varias actividades que son el conjunto de tareas necesarias para general el servicio.

Estas actividades son medidas en tiempo (minutos), que serán establecidos mediante la técnica de observación y promedios establecidos con anterioridad por el área de operaciones del Banco.

| PROCESOS | No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | CÓDIGO |
|------------|-----|--|--------|
| 1. Crédito | 1 | Promoción - visita a cliente | 1.1 |
| | 2 | Precalificación de riesgos de crédito – buró | 1.2 |
| | 3 | Evaluación socio económica | 1.3 |
| | 4 | Verificación de supervisor | 1.4 |
| | 5 | Análisis y aprobación de solicitud de crédito | 1.5 |
| | 6 | Desembolso de crédito | 1.6 |
| | 7 | Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | 1.7 |
| | 8 | Recuperación extrajudicial | 1.8 |
| | 9 | Cancelación del crédito | 1.9 |
| 2. Ahorros | 1 | Promoción - Visita al cliente | 2.1 |
| | 2 | Apertura de cuenta - Atención al cliente | 2.2 |
| | 3 | Ingreso de apertura de cuenta | 2.3 |
| | 4 | Revisión y archivo de Solicitudes y Tarjetas de firmas | 2.4 |

3.1.1.1. Promoción

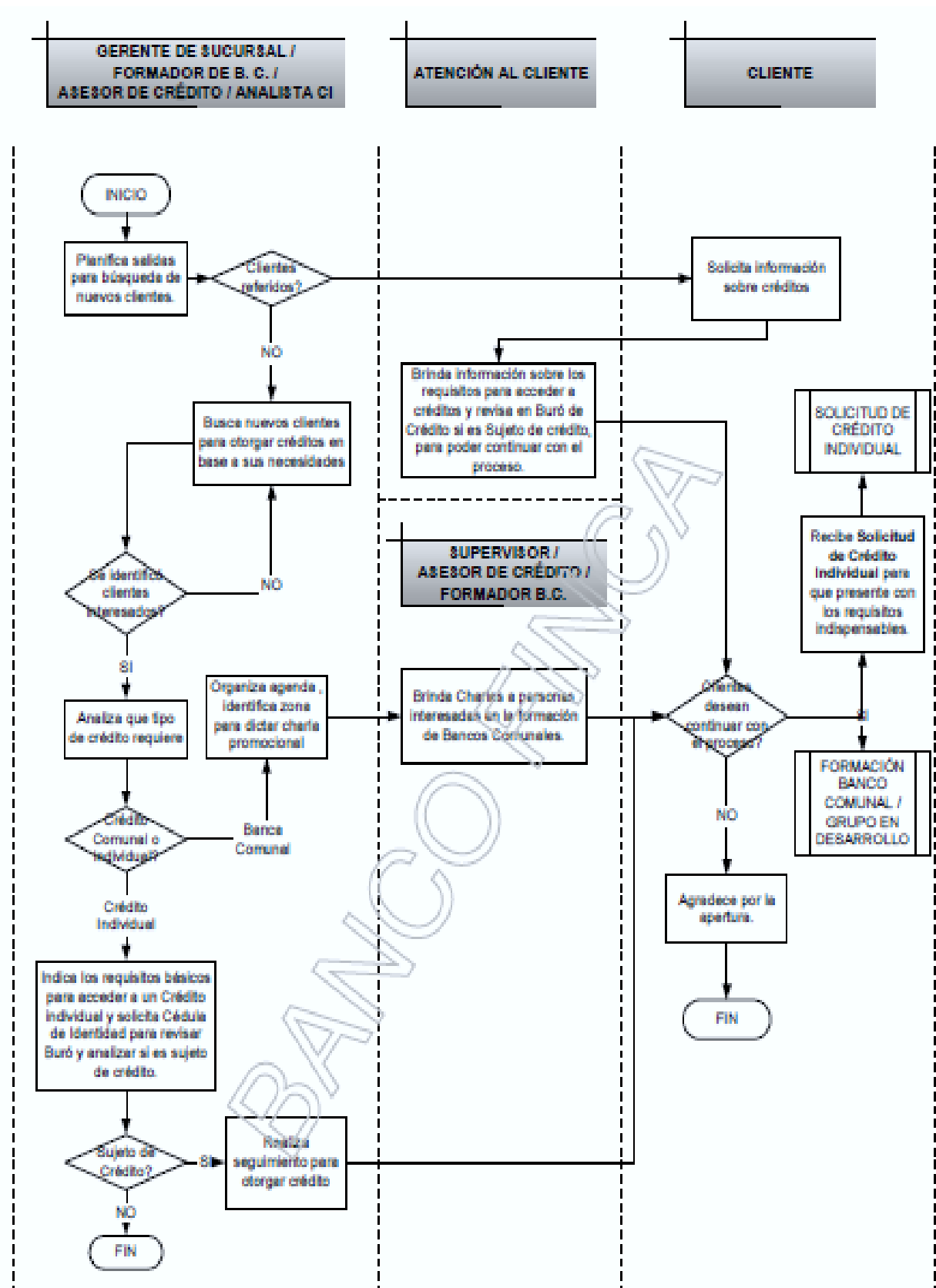
Este subproceso tiene que ver con las acciones pertinentes para mantener el primer contacto con el cliente y dar a conocer los servicios financieros, condiciones y requisitos, estableciendo si es sujeto o no para continuar en el proceso.

En esta fase el Analista visita prospectos previa planificación de determinada zona recopilando información adecuada con el fin de conseguir clientes selectos que puedan aplicar al otorgamiento del crédito.

Los supervisores de sucursal serán los encargados de revisar el cumplimiento de la planificación adecuada de visitas con el fin de determinar la efectividad de las mismas y los resultados conseguidos.

Para determinar inmediatamente posibles prospectos podrá entregar la solicitud de crédito con los requisitos necesarios.

Gráfico No. 04
PROCESO DE PROMOCIÓN



Fuente: Banco FINCA

| No. | Código 1.1 PROMOCIÓN - VISITA A CLIENTE | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|--|---------------|----------------|
| 1 | Elaborar hoja de ruta | 10 | Minutos |
| 2 | Movilización a domicilio del cliente | 15 | Minutos |
| 3 | Información de servicios, requisitos, condiciones, etc. | 20 | Minutos |
| 4 | Precalificar a solicitante verificando cumplimiento de políticas | 10 | Minutos |
| | TOTAL | 55 | Minutos |

3.1.1.2. Precalificación de Riesgo de Crédito

Este subproceso incluye la recolección de documentación, verificación en buró de datos del cliente e ingreso de datos en solicitud como documento habilitante para continuar en el proceso.

| No. | Código 1.2 PRECALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO – BURÓ | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|--|---------------|----------------|
| 1 | Llenar autorización de consulta de buró | 5 | Minutos |
| 2 | Revisión e impresión de buró | 5 | Minutos |
| 3 | Movilización a domicilio del cliente | 15 | Minutos |
| 4 | Solicitar documentación habilitante del crédito | 10 | Minutos |
| 5 | Llenar solicitud de crédito | 15 | Minutos |
| | TOTAL | 50 | Minutos |

Una vez recopilada la información de los prospectos, en especial número de cédula, Atención al Cliente revisará en central de riesgos su historial y procederá a entregar la información impresa al asesor de negocios.

Si el cliente aplica con el requerimiento, el Analista procederá a realizar la siguiente visita con el fin de entregar la solicitud de crédito y hacer la evaluación socioeconómica del cliente.

3.1.1.3. Evaluación Socioeconómica

Subproceso que involucra la determinación de la capacidad de pago y evaluación de documentación sustento del crédito, de manera que se tenga una decisión previa a la siguiente etapa.

| No. | Código 1.3 EVALUACIÓN SOCIO ECONÓMICA | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|--|--------|---------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | 15 | Minutos |
| 2 | Recibir documentos habilitantes, verificar que estén correctos, completos y actualizados | 10 | Minutos |
| 3 | Revisión preliminar de documentación | 10 | Minutos |
| 4 | Levantamiento de información y elaborar propuesta de crédito | 40 | Minutos |
| 5 | Llenado de anexo de carga financiera | 10 | Minutos |
| 6 | Indica requisitos y solicita apertura de cuenta de ahorros | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 90 | Minutos |

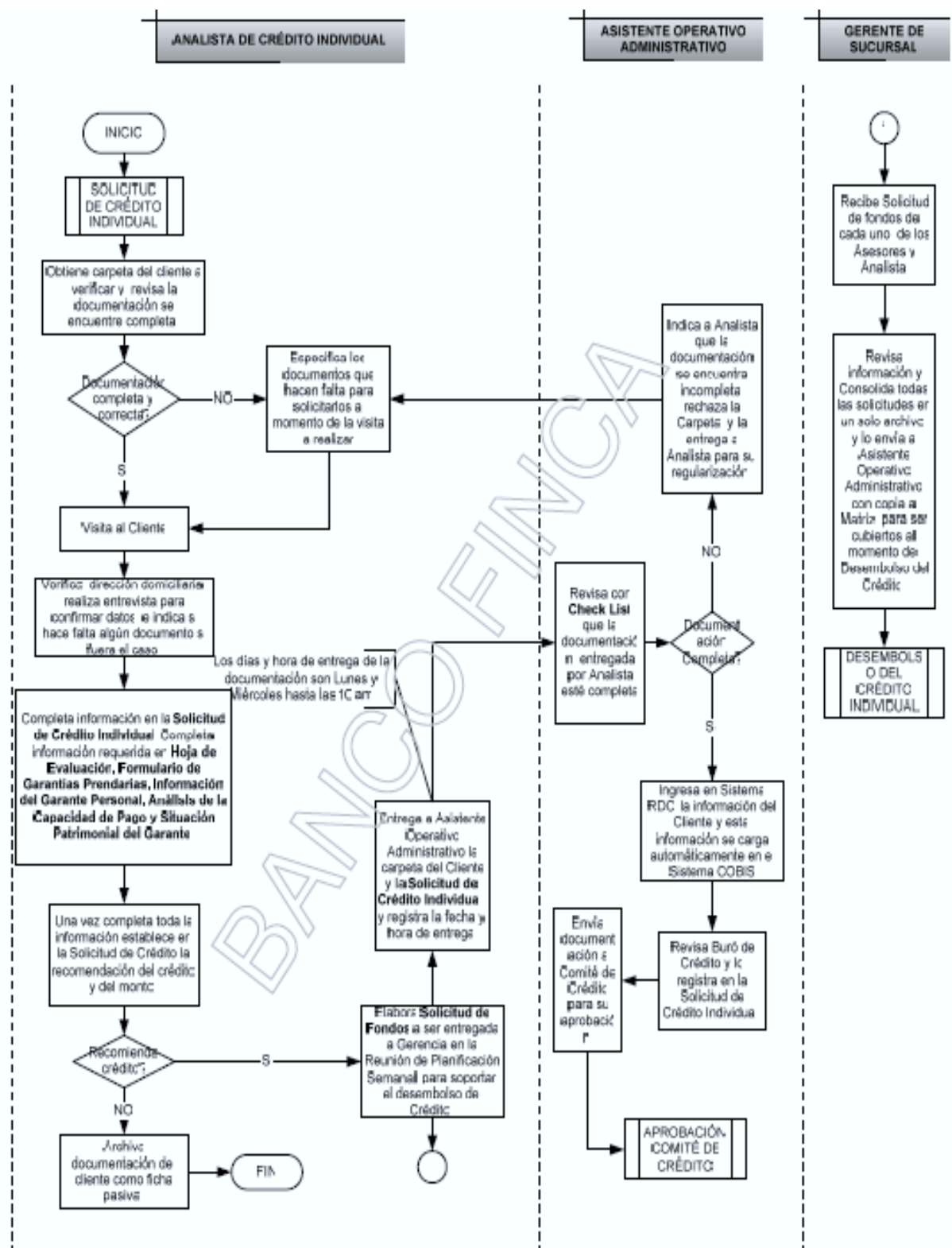
Durante esta fase el Analista utilizando el formulario de evaluación recopila la información de ingresos, egresos, balances, constatación de activos, con el fin de determinar capacidad de pago y el monto a recomendar.

Debido a la naturaleza del producto, el Analista deberá determinar el riesgo que significa la actividad del cliente, posibles factores que pueden incidir en el incumplimiento de la obligación.

Posteriormente continuará con la visita al garante para constatar la información del mismo.

3.1.1.4. Verificación de Supervisor

Gráfico No. 05
PROCESO DE VERIFICACIÓN



Fuente: Banco FINCA

Este subproceso requiere la intervención del supervisor de crédito para profundizar en la evaluación del cliente y establecer si el trabajo realizado por el asesor es óptimo procurando minimizar en riesgo de no pago de un cliente.

| No. | Código 1.4 VERIFICACIÓN DE SUPERVISOR | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|---|---------------|---------------|
| 1 | Recibe documentación para verificación | 10 | Minutos |
| 2 | Analiza documentos y propuesta de aprobación en base a la normativa | 10 | Minutos |
| 3 | Visita a cliente | 15 | Minutos |
| 4 | Verificar físicamente información contenida en file de crédito | 50 | Minutos |
| 5 | Análisis y determinación de inversión y capacidad | 15 | Minutos |
| 6 | Elaborar y registrar novedades de verificación | 15 | Minutos |
| | TOTAL | 115 | Minutos |

Una vez realizada la evaluación del Analista y previa presentación a comité de Sucursal, el gerente de sucursal y/o supervisor de crédito individual verificará in situ la información presentada, dejando constancia escrita de la visita en los comentarios del sistema de aprobación de crédito SAC. Esta verificación debe incluir la visita al domicilio, negocio, ficha de datos actualizados.

3.1.1.5. Análisis y Aprobación de Solicitud de Crédito

En esta etapa se ingresa información al sistema como herramienta para la toma de decisiones y completar el ciclo de aprobación en base de parámetros establecidos internamente fuera de los cuales una operación no podría aprobarse si no se enmarca en los lineamientos y procedimientos institucionales, incluye la participación del Gerente para la decisión final de aprobación.

| No. | Código 1.5 ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|---|---------------|---------------|
| 1 | Ingreso de file a sistema | 10 | Minutos |
| 2 | Escaneo de file | 10 | Minutos |
| 3 | Revisión de parámetros de evaluación | 15 | Minutos |
| 4 | Ingreso de comentarios sustento del crédito | 15 | Minutos |
| 5 | Carga de archivo escaneado de file de crédito | 5 | Minutos |
| 6 | Decisión del comité de crédito | 15 | Minutos |
| 7 | Comunicación a cliente términos de aprobación de la solicitud | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 75 | Minutos |

El analista llevará la propuesta de crédito basada en el análisis y evaluación respectiva al comité de crédito de la sucursal, el Gerente revisará previamente la existencia de la documentación básica y de respaldo, y procederá a la aprobación, suspensión, rechazo o recomendación al nivel superior conforme a la política.

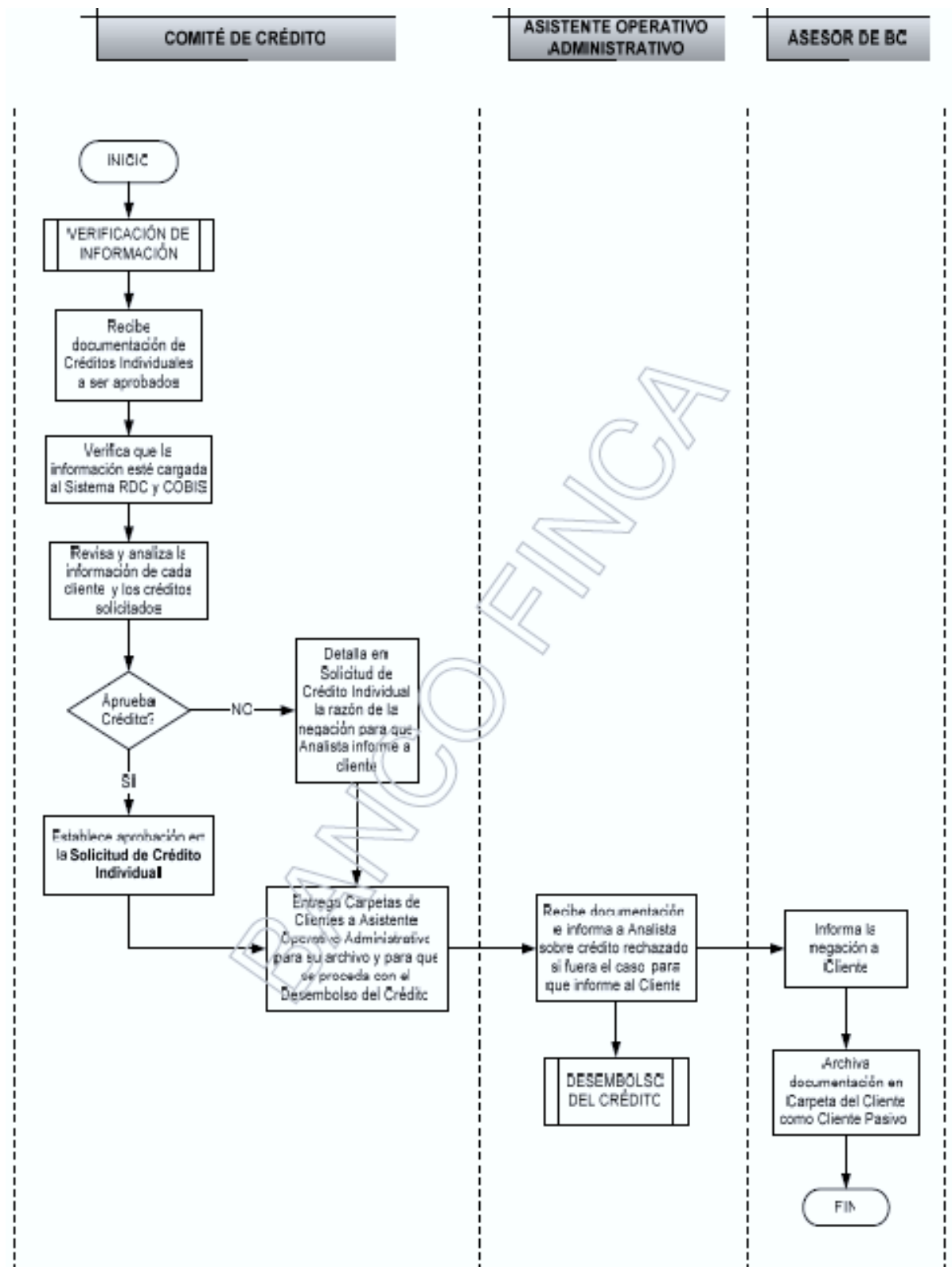
En el proceso el comité de crédito debe tomar en cuenta:

1. Márgenes de contribución simétricos y razonables para el sector.
2. Que otros ingresos familiares no representen un peso significativo dentro de la capacidad de pago y que existan documentos que justifiquen esos valores.
3. Que en los gastos se incluyan: estimación de compras, gastos del negocio, gastos familiares, etc.
4. Que en el balance se reflejen las deudas del cliente en el sistema financiero y que las cuotas de los préstamos se registren como gastos.

El comité de crédito ingresará la aprobación o rechazo de la propuesta con el comentario respectivo en el sistema de aprobación de crédito SAC.

Una vez aprobada la operación el Gerente y/o Supervisor de la sucursal procede a enviar la requisición de fondos para el desembolso.

Gráfico No. 06
PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

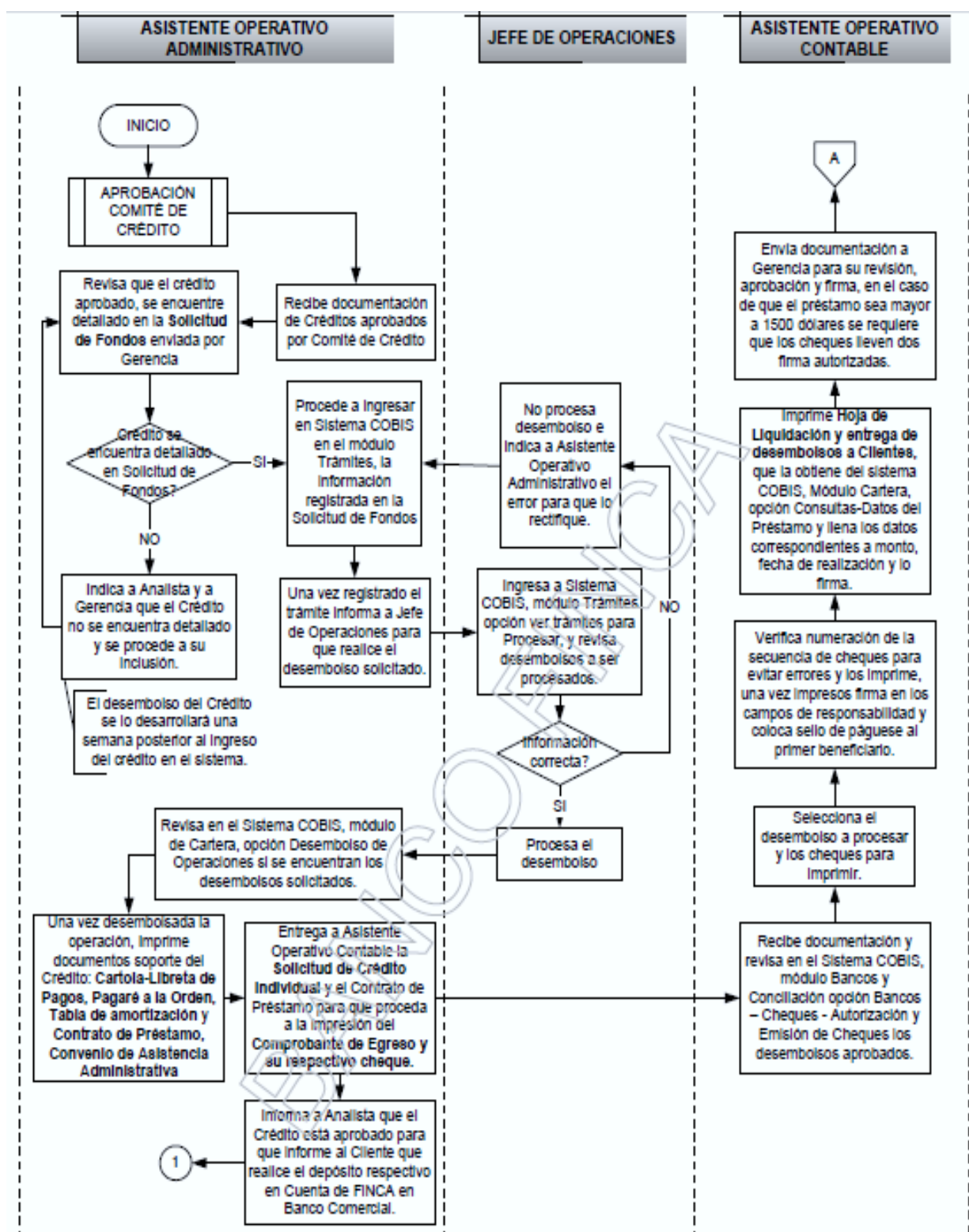


Fuente: Banco FINCA

3.1.1.6. Desembolso del Crédito

Gráfico No. 07

PROCESO DE DESEMBOLSO DE CRÉDITO



Fuente: Banco FINCA

Una vez aprobado el crédito se genera en el sistema el trámite, Administración ingresa datos al sistema COBIS para ser enviado al área contable para que concluya con el desembolso o efectivización del dinero en la cuenta de ahorros, emisión de documentación como: hoja de liquidación, contratos, pagarés, desprendible del seguro.

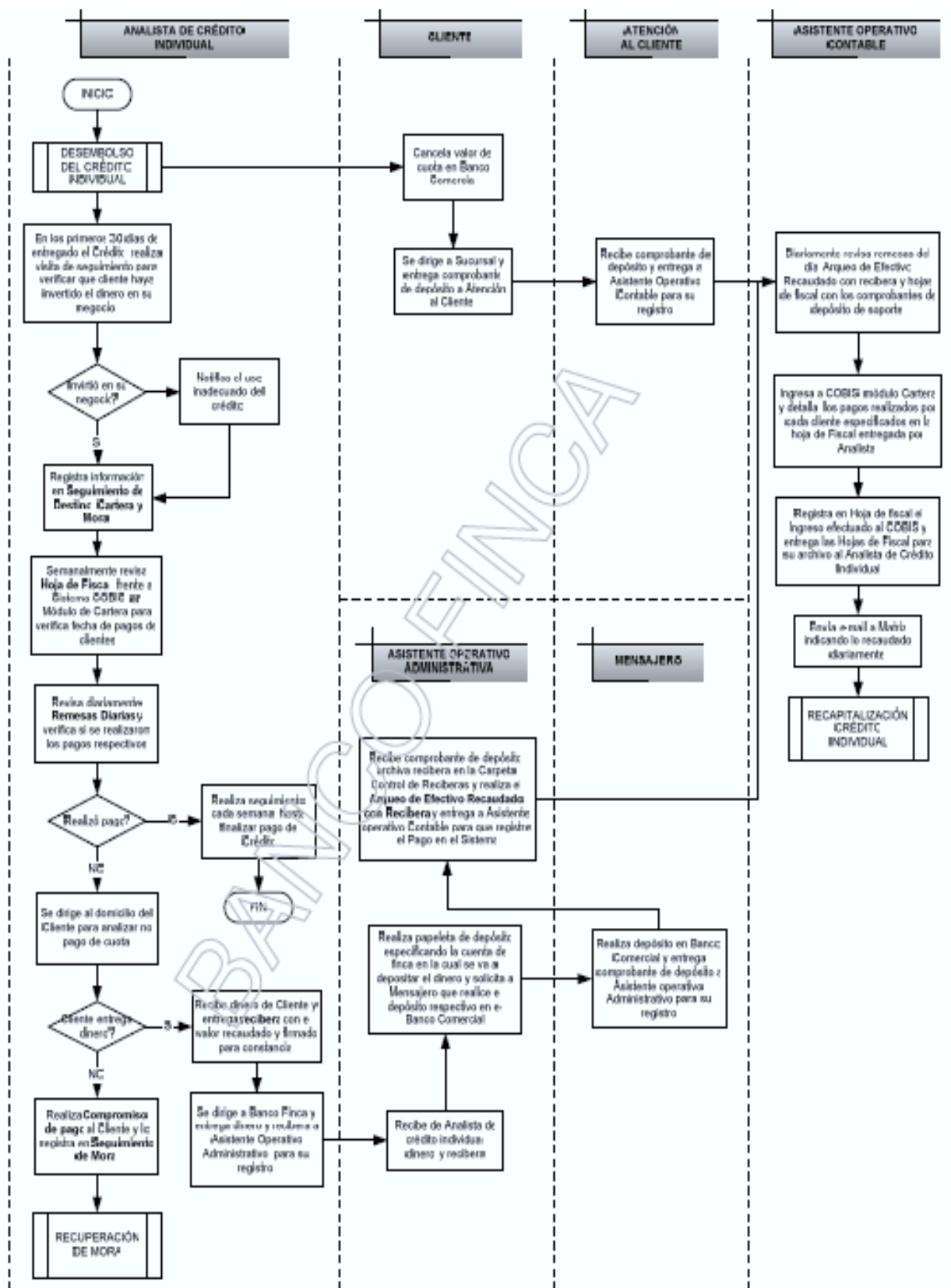
| No. | Código 1.6 DESEMBOLSO DE CRÉDITO | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|--|---------------|----------------|
| 1 | Generación de tramite en sistema | 15 | Minutos |
| 2 | Impresión de documentos de crédito | 10 | Minutos |
| 3 | Informa a cliente beneficios y responsabilidades | 10 | Minutos |
| 4 | Firma de pagares y garantías | 15 | Minutos |
| 5 | Acreditación en cuenta de ahorros | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 55 | Minutos |

3.1.1.7. Monitoreo de Créditos y Aviso de Vencimiento

Aquí se identifica si el cliente invirtió el dinero en la actividad prevista, se realiza un control diario de pagos realizados y aquellos que no lo hicieron son contactados telefónicamente o visitados para exigirle su pago a través de notificaciones.

| No. | Código 1.7 MONITOREO DE CRÉDITOS Y AVISO DE VENCIMIENTO | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|---|---------------|----------------|
| 1 | Verificar físicamente si se cumplido con la inversión planificada | 15 | Minutos |
| 2 | Elaborar y registrar control de inversión | 5 | Minutos |
| 3 | Obtener reportes de créditos vencidos | 10 | Minutos |
| 4 | Realizar llamadas telefónicas | 20 | Minutos |
| 5 | Visitar y entregar notificaciones de vencimiento al cliente | 30 | Minutos |
| 6 | Hacer firmar notificaciones | 10 | Minutos |
| | TOTAL | 90 | Minutos |

PROCESO DE MONITOREO



Fuente: Banco FINCA

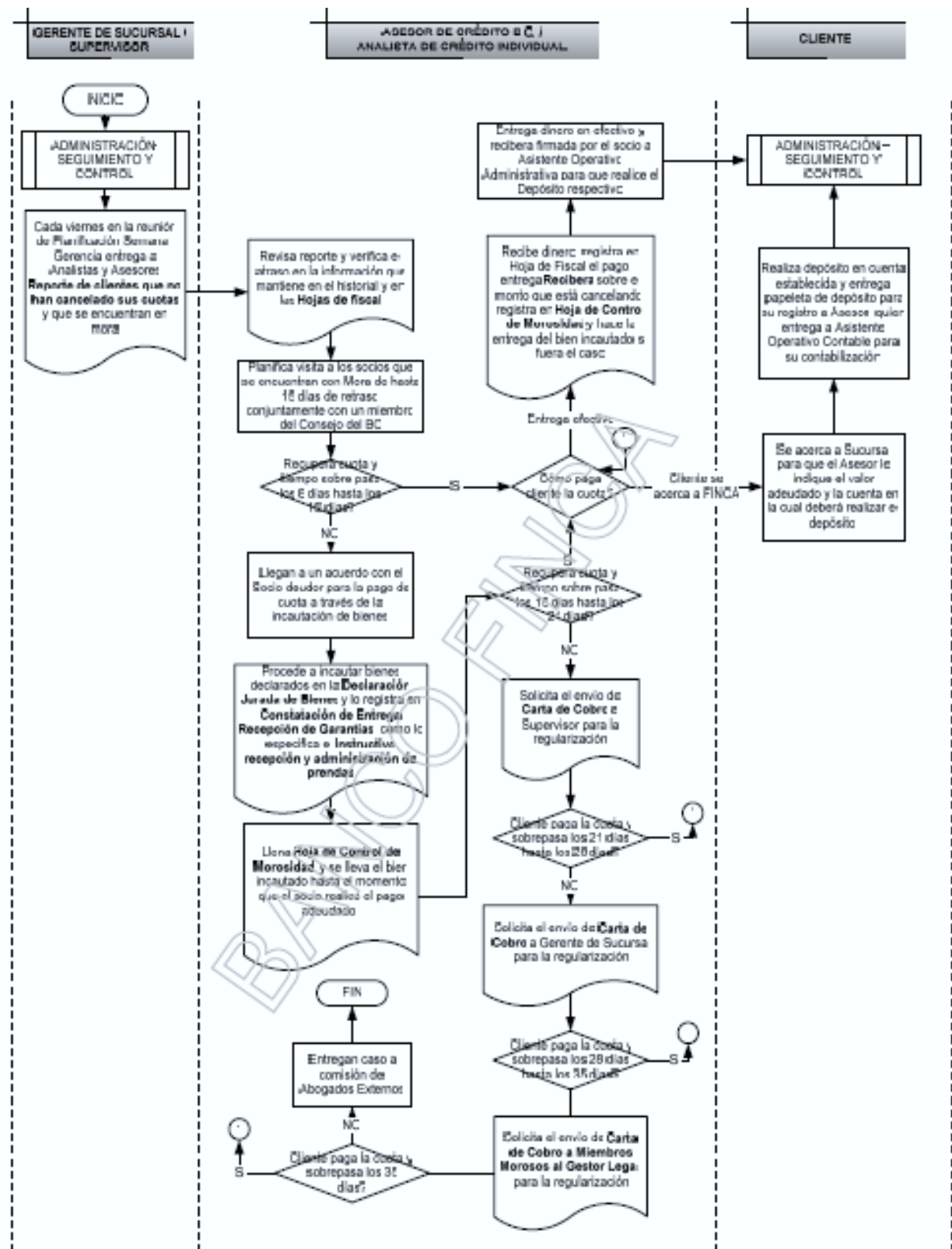
Verificar el destino del crédito es una responsabilidad directa del Analista de crédito individual y consiste en verificar si el cliente utilizó los fondos del crédito para el destino que solicitó. El analista antes 30 días después de la entrega de crédito deberá visitar al cliente para constatar cual fue el destino del mismo.

3.1.1.8. Recuperación Extrajudicial

Si con las gestiones realizadas en la etapa anterior no se ha logrado el respectivo cobro es necesario aplicar otras estrategias que involucren la participación del abogado externo en la negociación de la forma de pago.

| No. | Código 1.8 RECUPERACIÓN EXTRAJUDICIAL | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|---|--------|---------|
| 1 | Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y obligaciones vencidas | 15 | Minutos |
| 2 | Realizar llamadas preventivas | 20 | Minutos |
| 3 | Tomar acciones pertinentes de acuerdo al plazo vencido | 10 | Minutos |
| 4 | Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos >30 días | 15 | Minutos |
| 5 | Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar a cliente que su pagaré será enviado a legal | 20 | Minutos |
| 6 | Entregar al abogado externo información y pagares vencidos >90 días para iniciar acción legal | 20 | Minutos |
| | TOTAL | 100 | Minutos |

Gráfico No. 09
PROCESO DE RECUPERACIÓN DE MORA



Fuente: Banco FINCA

3.1.1.9. Cancelación del Crédito

Una vez cancelado el crédito se devuelve la documentación legal al cliente y se planifica una nueva operación si el cliente ha cumplido normalmente su obligación y existe la necesidad.

| No. | Código 1.9 CANCELACIÓN DEL CRÉDITO | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|--|--------|---------|
| 1 | Verificar que el crédito esté cancelado | 10 | Minutos |
| 2 | Solicitar pagaré en custodia a bóveda | 5 | Minutos |
| 3 | Devolver pagaré y documentación a cliente | 10 | Minutos |
| 4 | Coordinar proceso de anulación de acción judicial emprendida con abogado externo | 10 | Minutos |
| | TOTAL | 35 | Minutos |

3.1.2. Vincular Insumos a Promoción



En este segundo proceso se asocian las actividades con los recursos a utilizar, marcando con una “X” en la actividad que corresponda el material requerido para su ejecución.

| No. | INSUMOS Y MATERIALES | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 1 | Sueldo | | | | |
| 2 | Suministros y materiales | | | | |
| 3 | Costo de vehículo por operación de crédito | | | | |
| 4 | Movilización | | | | |

| No. | Código 1.1 PROMOCIÓN - VISITA A CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1 | Elaborar hoja de ruta | X | X | | |
| 2 | Movilización a domicilio del cliente | X | | X | X |
| 3 | Información de servicios, requisitos, condiciones, etc. | X | X | | |
| 4 | Precalificar a solicitante verificando cumplimiento de políticas | X | | | |

3.1.3. Definir Costos



En este paso se determinarán las agrupaciones de costos que están relacionadas directamente con las actividades de los subprocesos y que son:

3.1.3.1. El Gasto de Personal Directo

Se realizará en base a una ponderación del tipo de personal involucrado en cada proceso del Crédito, el cual está dividido en supervisor de crédito, asesor de crédito de Banca Comunal, asesor de crédito Individual, atención al cliente, promotora de ahorros, cajero.

Con el promedio mensual establecido de los 6 grupos se lo dividirá para el número de horas laborables de cada mes (240 horas) para obtener el sueldo del personal por hora, posteriormente el sueldo del personal por minuto.

| No. | NÓMINA | UNIDAD | VALOR |
|-----|-------------------------------|---------|-------------|
| 1 | Supervisor de crédito | Mensual | \$ 900,00 |
| 2 | Promedio Sueldo Asesores BC | Mensual | \$ 2.700,00 |
| 3 | Promedio Sueldo Asesores CIND | Mensual | \$ 2.600,00 |
| 4 | Sueldo Atención al Cliente | Mensual | \$ 350,00 |
| 5 | Sueldo Cajero | Mensual | \$ 300,00 |
| 6 | Sueldo Promotora | Mensual | \$ 450,00 |
| | Sueldo Total Promedio | Mensual | \$ 1.216,67 |
| | Sueldo Total Promedio | Hora | \$ 5,07 |
| | Sueldo Total Promedio | Minuto | \$ 0,08 |

3.1.3.2. Suministros y Materiales Directos

Para el cálculo de los costos requeridos en las actividades de cada proceso de Crédito se establecerá el costo total de cada producto y se lo dividirá para el número de unidades recibidas, de esta forma se determinará el costo por unidad de cada insumo y material necesario.

| No. | SUMINISTROS Y MATERIALES | UNIDAD | VALOR |
|-----|---------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Carpetas con binchas | Unidad | \$ 0,3000 |
| 2 | Solicitud de crédito | Unidad | \$ 0,0421 |
| 3 | Evaluación socioeconómica | Unidad | \$ 0,0421 |
| 4 | Declaración jurada de bienes | Unidad | \$ 0,0263 |
| 5 | Check list | Unidad | \$ 0,0176 |
| 6 | Libreta de ahorros | Unidad | \$ 0,0468 |
| 7 | Porta libretas | Unidad | \$ 0,0410 |
| 8 | Registro de firmas | Unidad | \$ 0,0176 |
| 9 | Papeleta de depósito de ahorros | Unidad | \$ 0,0105 |
| 10 | Papeleta de retiro de ahorros | Unidad | \$ 0,0105 |
| 11 | Publicidad de créditos | Unidad | \$ 0,9832 |
| 12 | Tóner Hp laser jet | Unidad | \$ 0,0320 |

3.1.3.3. Costo de uso del vehículo por operación de crédito

Para el cálculo del costo de vehículo se tomará en cuenta los gastos relacionados con el uso de los vehículos (Movilización del Personal, Seguro Vehículos, Depreciación de vehículo, Mantenimiento y Reparación) frente al número de operaciones de crédito.

| No. | COSTO DEL VEHÍCULO | UNIDAD | VALOR |
|-----|---|--------|-------------|
| 1 | Total costos de Vehículo – Crédito | Anual | \$ 7.663,37 |
| 2 | Número de Operaciones de crédito | Anual | 4.248 |
| 3 | Costo del vehículo por operación de crédito | | \$ 1,8040 |

3.1.3.4. Movilización

Tiene que ver con los gastos de movilización incurrida por los empleados en la generación de créditos y que no están considerados dentro del uso del vehículo.

| No. | PASAJES AL INTERIOR | UNIDAD | VALOR |
|-----|---|--------|-------------|
| 1 | Total pasajes al interior | Anual | \$ 3.837,99 |
| 2 | Número de Operaciones de crédito | Anual | 4.248 |
| 3 | Costo de pasajes al interior por operación de crédito | | \$ 0,9035 |

3.1.4. Prorratear Costos



Se prorratearan los costos de cada subproceso vinculando el tiempo y/o las actividades identificadas con los costos de los recursos (materiales y humanos) que se requieran para cumplir con la actividad.

| No. | INSUMOS Y MATERIALES |
|-----|--|
| 1 | Sueldo |
| 2 | Suministros y materiales |
| 3 | Costo de vehículo por operación de crédito |
| 4 | Movilización |

| No. | Código 1.1 PROMOCIÓN - VISITA A CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|--|------|------|------|------|----------|
| 1 | Elaborar hoja de ruta | 0,84 | 0,02 | | | \$ 0,862 |
| 2 | Movilización a domicilio del cliente | 1,27 | | 1,8 | 0,90 | \$ 3,975 |
| 3 | Información de servicios, requisitos, condiciones, etc. | 1,69 | 0,02 | | | \$ 1,707 |
| 4 | Precalificar a solicitante verificando cumplimiento de políticas | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| | | 4,65 | 0,04 | 1,80 | 0,90 | \$ 7,390 |
| | | 63% | 0% | 24% | 12% | 100% |

3.1.5. Calcular Actividad



Aquí se determina el costo de cada subproceso sumando los recursos que intervienen en cada actividad, estableciendo porcentajes de participación y costo directo total del proceso.

| No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | CÓDIGO | TOTAL | % |
|-----|--|--------|------------|--------|
| 1 | Promoción - visita a cliente | 1.1 | \$ 7,3896 | 8,86% |
| 2 | Precalificación de riesgos de crédito – buró | 1.2 | \$ 5,2052 | 6,24% |
| 3 | Evaluación socio económica | 1.3 | \$ 8,5919 | 10,30% |
| 4 | Verificación de supervisor | 1.4 | \$ 10,6550 | 12,77% |

| | | | | |
|---|---|-----|------------|--------|
| 5 | Análisis y aprobación de solicitud de crédito | 1.5 | \$ 7,8520 | 9,41% |
| 6 | Desembolso de crédito | 1.6 | \$ 5,4763 | 6,57% |
| 7 | Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | 1.7 | \$ 16,3111 | 19,56% |
| 8 | Recuperación extrajudicial | 1.8 | \$ 16,2627 | 19,50% |
| 9 | Cancelación del crédito | 1.9 | \$ 5,6647 | 6,79% |
| | TOTAL | | \$ 83,4085 | 100% |

3.2. COSTOS INDIRECTOS

Para el cálculo de los costos indirectos en el Modelo de Costeo ABC se toman en cuenta los gastos de operación registrados el 2011 del Banco, que serán asignados en Directos e Indirectos, además se los clasificará por área de crédito, ahorro y otras áreas.

El costo indirecto está conformado por el 10% de costos directos de otras áreas del banco, como: tecnología, operaciones, finanzas, etc., que no están relacionadas directamente con el crédito pero intervienen en él; El 80% del costo indirecto del área de crédito pero que corresponde a depreciaciones: edificio, muebles, enseres, equipos de computación, etc., activos que participan en el proceso. Y el 10% de costo indirecto de otras áreas que no participan directamente en el crédito como: tecnología, operaciones, etc.

| Descripción | 2011 | COSTOS DIRECTOS | CRÉDITO | AHORROS | OTROS | COSTOS INDIRECTOS | CRÉDITO | AHORROS | OTROS |
|---|----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| | | | 80% | 10% | 10% | | 80% | 10% | 10% |
| EGRESOS OPERACIONALES | 478.069 | 335.568 | 268.454 | 33.557 | 33.557 | 142.502 | 114.001 | 14.250 | 14.250 |
| Pagos al personal: | | | | | | | | | |
| Sueldos ordinarios | 77.998 | 66.298 | 53.038 | 6.630 | 6.630 | 11.700 | 9.360 | 1.170 | 1.170 |
| Incentivos | 28.625 | 28.625 | 22.900 | 2.862 | 2.862 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Lunch | 6.661 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6.661 | 5.329 | 666 | 666 |
| Beneficios sociales | 26.304 | 22.358 | 17.887 | 2.236 | 2.236 | 3.946 | 3.156 | 395 | 395 |
| Pagos al IESS | 13.581 | 13.581 | 10.865 | 1.358 | 1.358 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguros del personal | 8.039 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8.039 | 6.431 | 804 | 804 |
| Reuniones y atenciones | 1.213 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.213 | 971 | 121 | 121 |
| Gastos de viaje interior | 3.954 | 3.954 | 3.164 | 395 | 395 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pasajes al interior | 3.838 | 3.838 | 3.070 | 384 | 384 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capacitación | 3.685 | 3.132 | 2.506 | 313 | 313 | 553 | 442 | 55 | 55 |
| Uniformes | 1.396 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.396 | 1.117 | 140 | 140 |
| Bono por desempeño | 90 | 90 | 72 | 9 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bono navideño | 1.575 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.575 | 1.260 | 157 | 157 |
| Pasantías y temporales | 887 | 0 | 0 | 0 | 0 | 887 | 709 | 89 | 89 |
| Subsidio alimentación y transporte | 2.472 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.472 | 1.977 | 247 | 247 |
| | 180.317 | 141.877 | 113.501 | 14.188 | 14.188 | 38.440 | 30.752 | 3.844 | 3.844 |
| Pago por bienes y servicios | | | | | | | | | |
| Honorarios profesionales | 5.135 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5.135 | 4.108 | 514 | 514 |
| Servicios de seguridad | 18.587 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18.587 | 14.869 | 1.859 | 1.859 |
| Publicidad y propaganda | 9.832 | 9.832 | 7.866 | 983 | 983 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios básicos (luz, agua, teléfono) | 4.488 | 4.488 | 3.590 | 449 | 449 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguros de la empresa | 3.484 | 3.484 | 2.787 | 348 | 348 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arrendamientos | 6.939 | 6.939 | 5.551 | 694 | 694 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios de buró de crédito | 2.520 | 2.520 | 2.016 | 252 | 252 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios bancarios | 5.037 | 5.037 | 4.029 | 504 | 504 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios de telecomunicaciones | 6.369 | 6.369 | 5.095 | 637 | 637 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Anuncios y publicaciones | 465 | 0 | 0 | 0 | 0 | 465 | 372 | 47 | 47 |
| Combustibles | 1.132 | 1.132 | 906 | 113 | 113 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicio de Courier | 1.721 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.721 | 1.377 | 172 | 172 |
| Patente municipal | 2.673 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.673 | 2.139 | 267 | 267 |
| Otros Impuestos, retenciones y multas | 24.044 | 0 | 0 | 0 | 0 | 24.044 | 19.235 | 2.404 | 2.404 |
| Suministros de oficina | 4.731 | 4.021 | 3.217 | 402 | 402 | 710 | 568 | 71 | 71 |
| Artículos de limpieza y cafetería | 1.195 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.195 | 956 | 119 | 119 |
| Servicios de imprenta | 3.510 | 3.510 | 2.808 | 351 | 351 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantenimiento y reparaciones | 8.400 | 8.400 | 6.720 | 840 | 840 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciaciones | 20.522 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20.522 | 16.418 | 2.052 | 2.052 |
| Otros pagos diversos | 4.664 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4.664 | 3.731 | 466 | 466 |
| | 135.446 | 55.731 | 44.584 | 5.573 | 5.573 | 79.716 | 63.773 | 7.972 | 7.972 |
| Total Egresos Operacionales Sucursal | 315.763 | 197.607 | 158.086 | 19.761 | 19.761 | 118.156 | 94.525 | 11.816 | 11.816 |
| Gasto distribuido Matriz según Cartera | 95.697 | 81.342 | 65.074 | 8.134 | 8.134 | 14.355 | 11.484 | 1.435 | 1.435 |
| Gasto distribuido Matriz según Clientes | 66.609 | 56.618 | 45.294 | 5.662 | 5.662 | 9.991 | 7.993 | 999 | 999 |
| Total Egreso Operacional Matriz | 162.306 | 137.961 | 110.368 | 13.796 | 13.796 | 24.346 | 19.477 | 2.435 | 2.435 |

Por lo tanto la suma del costo de Otras Áreas, el Costo Indirecto por operaciones de Crédito y el Costo Indirecto de Otras Áreas nos da como resultado el Costo Indirecto

total correspondiente a 4.248 operaciones de crédito generadas en el año 2011, o sea un valor de \$38,09 de costo indirecto por cada operación de crédito.

COSTO INDIRECTO POR OPERACIÓN

| COSTOS INDIRECTOS | |
|-------------------------------------|---------------|
| (+) Costo Directos Otras Áreas | \$ 33.557,00 |
| (+) Costo Indirecto Área de Crédito | \$ 114.001,00 |
| (+) Costo Indirecto Otras Áreas | \$ 14.250,00 |
| (=) Costo Indirecto Total | \$ 161.808,00 |
| (/) No. Total de Créditos | 4.248 |
| (=) Costo Indirecto Total | \$ 38,09 |

3.3. COSTO TOTAL

El Costo Total por operación de crédito se lo calcula sumando el costos directo total por operación más el costo indirecto total por operación:

| COSTOS TOTALES | |
|-----------------------|------------------|
| Costo Directo Total | \$ 83,41 |
| Costo Indirecto Total | \$ 38,09 |
| Costo Total | \$ 121,50 |

3.4. COMPROBACIÓN

Para verificar el modelo establecido se hace la comprobación de los costos calculados, los gastos incurridos y las operaciones realizadas en el año 2011, tomando en cuenta que no todas las operaciones son idénticas, esto debido al monto y plazo de cada operación, por lo que para cada una el proceso es mayor, tampoco no en todas las operaciones se realiza recuperación extrajudicial.

3.4.1. Comprobación de Costos Directos

| No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | CÓDIGO | TOTAL | # OPERAC | TOTAL |
|-----|---|--------|----------|----------|---------------|
| 1 | Promoción - visita a cliente | 1.1 | \$ 7,39 | 4248 | \$ 31.390,88 |
| 2 | Precalificación de riesgos de crédito – buró | 1.2 | \$ 5,21 | 4248 | \$ 22.111,85 |
| 3 | Evaluación socio económica | 1.3 | \$ 8,59 | 4248 | \$ 36.498,34 |
| 4 | Verificación de supervisor | 1.4 | \$ 10,66 | 4248 | \$ 45.262,51 |
| 5 | Análisis y aprobación de solicitud de Crédito | 1.5 | \$ 7,85 | 4248 | \$ 33.355,34 |
| 6 | Desembolso de crédito | 1.6 | \$ 5,48 | 4248 | \$ 23.263,28 |
| 7 | Monitoreo de créditos y aviso de Vencimiento | 1.7 | \$ 16,31 | 4248 | \$ 69.289,66 |
| 8 | Recuperación extrajudicial | 1.8 | \$ 16,26 | 4248 | \$ 69.083,83 |
| 9 | Cancelación del crédito | 1.9 | \$ 5,66 | 4248 | \$ 24.063,45 |
| | TOTAL | | \$ 83,41 | | \$ 354.319,15 |

El Costo Directo de las operaciones de crédito es:

| | |
|------------------------------------|--------------------|
| Según Balance a Diciembre del 2011 | \$ 335.568 |
| Según Modelo de Costeo ABC | \$ 354.319 |
| Diferencia entre Balance y Modelo | (\$ 18.751) -5,59% |

3.4.2. Comprobación de Costos Indirectos

Número de operaciones de crédito a diciembre 2011: **4.248**

| Descripción | C.D. OTRAS ÁREAS | C.I. CRÉDITO | C.I. OTRAS ÁREAS | C.I. TOTALES | C.I. X OPERACIÓN |
|------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| EGRESOS OPERACIONALES | 33.556,77 | 114.001,39 | 14.250,17 | 161.808,34 | 38,09 |
| Pagos al personal: | | | | | |
| Sueldos ordinarios | 6.629,81 | 9.359,73 | 1.169,97 | 17.159,51 | 4,04 |
| Incentivos | 2.862,48 | - | - | 2.862,48 | 0,67 |
| Lunch | - | 5.328,77 | 666,10 | 5.994,86 | 1,41 |
| Beneficios sociales | 2.235,83 | 3.156,46 | 394,56 | 5.786,85 | 1,36 |
| Pagos al IESS | 1.358,12 | - | - | 1.358,12 | 0,32 |
| Seguros del personal | - | 6.430,80 | 803,85 | 7.234,65 | 1,70 |
| Reuniones y atenciones | - | 970,75 | 121,34 | 1.092,10 | 0,26 |
| Gastos de viaje interior | 395,44 | - | - | 395,44 | 0,09 |
| Pasajes al interior | 383,80 | - | - | 383,80 | 0,09 |
| Capacitación | 313,23 | 442,21 | 55,28 | 810,71 | 0,19 |

| | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| Uniformes | - | 1.116,61 | 139,58 | 1.256,18 | 0,30 |
| Bono por desempeño | 8,95 | - | - | 8,95 | 0,00 |
| Bono navideño | - | 1.259,98 | 157,50 | 1.417,47 | 0,33 |
| Pasantías y temporales | - | 709,49 | 88,69 | 798,17 | 0,19 |
| Subsidio alimentación y transporte | - | 1.977,24 | 247,16 | 2.224,40 | 0,52 |
| | 14.187,66 | 30.752,03 | 3.844,00 | 48.783,70 | 11,48 |
| Pago por bienes y servicios | | | | | |
| Honorarios profesionales | - | 4.108,08 | 513,51 | 4.621,59 | 1,09 |
| Servicios de seguridad | - | 14.869,35 | 1.858,67 | 16.728,02 | 3,94 |
| Publicidad y propaganda | 983,21 | - | - | 983,21 | 0,23 |
| Servicios básicos (luz, agua, teléfono) | 448,79 | - | - | 448,79 | 0,11 |
| Seguros de la empresa | 348,35 | - | - | 348,35 | 0,08 |
| Arrendamientos | 693,86 | - | - | 693,86 | 0,16 |
| Servicios de buró de crédito | 251,98 | - | - | 251,98 | 0,06 |
| Servicios bancarios | 503,66 | - | - | 503,66 | 0,12 |
| Servicios de telecomunicaciones | 636,89 | - | - | 636,89 | 0,15 |
| Anuncios y publicaciones | - | 372,02 | 46,50 | 418,52 | 0,10 |
| Combustibles | 113,23 | - | - | 113,23 | 0,03 |
| Servicio de Courier | - | 1.376,75 | 172,09 | 1.548,85 | 0,36 |
| Patente municipal | - | 2.138,61 | 267,33 | 2.405,93 | 0,57 |
| Otros Impuestos, retenciones y multas | - | 19.235,26 | 2.404,41 | 21.639,66 | 5,09 |
| Suministros de oficina | 402,11 | 567,69 | 70,96 | 1.040,76 | 0,24 |
| Artículos de limpieza y cafetería | - | 955,74 | 119,47 | 1.075,20 | 0,25 |
| Servicios de imprenta | 350,97 | - | - | 350,97 | 0,08 |
| Mantenimiento y reparaciones | 840,00 | - | - | 840,00 | 0,20 |
| Depreciaciones | - | 16.417,69 | 2.052,21 | 18.469,90 | 4,35 |
| Otros pagos diversos | - | 3.731,41 | 466,43 | 4.197,83 | 0,99 |
| | 5.573,06 | 63.772,58 | 7.971,57 | 77.317,21 | 18,20 |
| Total Egresos Operacionales Sucursal | 19.760,72 | 94.524,61 | 11.815,58 | 126.100,91 | 29,68 |
| Gasto distribuido Matriz según Cartera | 8.134,25 | 11.483,64 | 1.435,46 | 21.053,34 | 4,96 |
| Gasto distribuido Matriz según Clientes | 5.661,80 | 7.993,14 | 999,14 | 14.654,08 | 3,45 |
| Total Egreso Operacional Matriz | 13.796,05 | 19.476,78 | 2.434,60 | 35.707,43 | 8,41 |

3.5. COSTO DEL CRÉDITO

Los costos del crédito individual se calculan sumando el costo de las actividades considerando en cada subprocesos los insumos necesarios para el tipo de crédito.

| ACTIVIDADES – SUBPROCESOS | COSTO |
|---|----------|
| Promoción - visita a cliente | \$ 7,39 |
| Precalificación de riesgos de crédito – buró | \$ 5,21 |
| Evaluación socio económica | \$ 8,59 |
| Verificación de supervisor | \$ 10,66 |
| Análisis y aprobación de solicitud de crédito | \$ 7,85 |
| Desembolso de crédito | \$ 5,48 |
| Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | \$ 16,31 |

| | |
|---------------------------|----------|
| (=) TOTAL COSTOS DIRECTOS | \$ 61,48 |
| (+) COSTOS INDIRECTOS | \$ 38,09 |
| (=) COSTO TOTAL | \$ 99,57 |

3.6. CAMBIOS QUE DEBEN EFECTUARSE EN LA EMPRESA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COSTEO ABC

Para que el modelo de Costos ABC a implantar en Banco FINCA funcione adecuadamente, se deben recoger datos precisos de tiempos e insumos utilizados y clasificarlos por cada actividad o sub actividad; al momento se disponen datos globales sin diferenciar si son directos e indirectos o si se tratan de crédito o ahorro.

Además es indispensable asignar recursos para esta clasificación a través de software que faciliten la asignación adecuada y minuciosa.

Así mismo se debe cambiar el criterio de los directivos y autoridades para entender que es necesario costear los productos y servicios que el Banco ofrece bajo una metodología de asignación a cada actividad el costo real incurrido, en ese sentido se podrá tener mayor control y se podrán generar actividades de mejora para un manejo adecuado en la asignación o cálculo de precios y responsabilidad en la generación de costos de cada actividad y producto o servicio.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO DEL BANCO FINCA

Para determinar mecanismos que permitan fijar márgenes financieros adecuados en el Banco es necesario conocer que dicho margen se obtiene por la diferencia entre los intereses y rendimientos obtenidos en los diversos productos financieros y el costo de los recursos ajenos.

Establecer el precio de un servicio o producto es una de las decisiones comerciales más importantes que se debe tomar. Poner un precio muy alto o uno muy bajo limitará el crecimiento de la Institución o generará obstáculos en el cumplimiento de metas de colocación y captación que redundará en la rentabilidad de la empresa.

El precio al que se puede vender un producto o servicio se establece en función de sus costos y márgenes financieros que se desean obtener, así como en función de los precios de la competencia, convirtiéndose en un factor esencial al momento de que el cliente elija la opción que más le conviene, incidiendo sobre los resultados futuros de la Institución.

Todo negocio debe cubrir sus costos para poder obtener ganancia. Estos costos se dividen en 2 categorías: **Costos Fijos** es decir los que siempre están presentes, independientemente de cuanto se venda y **Costos Variables** que están directamente relacionados con el volumen de producción y ventas.

La propuesta es que Banco FINCA fije los márgenes financieros en función del costo, empleando el método de costeo ABC, para que se establezca un margen razonable y se fije el precio del servicio de crédito que no afecte negativamente los resultados de la Institución.

El Modelo de costeo ABC en Banco FINCA se fundamentarán en la agrupación de centros de costos, conformando una secuencia de valor de los servicios crediticios.

Las actividades se relacionan en grupos que constituyen el total del proceso productivo, ordenados de forma secuencial, para obtener los diferentes costos que se acumulan en el proceso.

Será necesario una vez desarrollado el modelo, desarrollar un periodo de prueba para su implementación de modo que se pueda realizar la retroalimentación respectiva. Se requerirá la participación directa de los funcionarios a nivel operativo para cuantificar los costos y clasificarlos adecuadamente, así mismo el poder y respaldo directivo para su aplicación, así como la asignación del presupuesto suficiente para su ejecución en el mediano y largo plazo.

Para ejercitar la aplicación del modelo desarrollamos un ejercicio completo de la asignación de costos a los diferentes tipos de crédito (individual, banca comunal, grupo en desarrollo) y cuentas de ahorros.

4.1. IDENTIFICAR ACTIVIDADES

| PROCESOS | No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | CÓDIGO |
|------------|-----|---|--------|
| 1. Crédito | 1 | Promoción - visita a cliente | 1.1 |
| | 2 | Precalificación de riesgos de crédito – buró | 1.2 |
| | 3 | Evaluación socio económica | 1.3 |
| | 4 | Verificación de supervisor | 1.4 |
| | 5 | Análisis y aprobación de solicitud de crédito | 1.5 |
| | 6 | Desembolso de crédito | 1.6 |
| | 7 | Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | 1.7 |
| | 8 | Recuperación extrajudicial | 1.8 |
| | 9 | Cancelación del crédito | 1.9 |

| PROCESOS | No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | CÓDIGO |
|------------|-----|--|--------|
| 2. Ahorros | 1 | Promoción - Visita al cliente | 2.1 |
| | 2 | Apertura de cuenta - Atención al cliente | 2.2 |
| | 3 | Ingreso de apertura de cuenta | 2.3 |
| | 4 | Revisión y archivo de Solicitudes y Tarjetas de firmas | 2.4 |

4.1.1. Proceso – Crédito

| No. | Código 1.1 PROMOCIÓN - VISITA A CLIENTE | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|--|--------|---------|
| 1 | Elaborar hoja de ruta | 10 | Minutos |
| 2 | Movilización a domicilio del cliente | 15 | Minutos |
| 3 | Información de servicios, requisitos, condiciones, etc. | 20 | Minutos |
| 4 | Precalificar a solicitante verificando cumplimiento de políticas | 10 | Minutos |
| | TOTAL | 55 | Minutos |

| No. | Código 1.2 PRECALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO – BURÓ | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|---|--------|---------|
| 1 | Llenar autorización de consulta de buro | 5 | Minutos |
| 2 | Revisión e impresión de buró | 5 | Minutos |
| 3 | Movilización a domicilio del cliente | 15 | Minutos |
| 4 | Solicitar documentación habilitante del crédito | 10 | Minutos |
| 5 | Llenar solicitud de crédito | 15 | Minutos |
| | TOTAL | 50 | Minutos |

| No. | Código 1.3 EVALUACIÓN SOCIO ECONÓMICA | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|--|---------------|---------------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | 15 | Minutos |
| 2 | Recibir documentos habilitantes, verificar que estén correctos, completos y actualizados | 10 | Minutos |
| 3 | Revisión preliminar de documentación | 10 | Minutos |
| 4 | Levantamiento de información y elaborar propuesta de crédito | 40 | Minutos |
| 5 | Llenado de anexo de carga financiera | 10 | Minutos |
| 6 | Indica requisitos y solicita apertura de cuenta de ahorros | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 90 | Minutos |

| No. | Código 1.4 VERIFICACIÓN DE SUPERVISOR | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|---|---------------|---------------|
| 1 | Recibe documentación para verificación | 10 | Minutos |
| 2 | Analiza documentos y propuesta de aprobación en base a la normativa | 10 | Minutos |
| 3 | Visita a cliente | 15 | Minutos |
| 4 | Verificar físicamente información contenida en file de crédito | 50 | Minutos |
| 5 | Análisis y determinación de inversión y capacidad | 15 | Minutos |
| 6 | Elaborar y registrar novedades de verificación | 15 | Minutos |
| | TOTAL | 115 | Minutos |

| No. | Código 1.5 ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|---|---------------|---------------|
| 1 | Ingreso de file a sistema | 10 | Minutos |
| 2 | Escaneo de file | 10 | Minutos |
| 3 | Revisión de parámetros de evaluación | 15 | Minutos |
| 4 | Ingreso de comentarios sustento del crédito | 15 | Minutos |
| 5 | Carga de archivo escaneado de file de crédito | 5 | Minutos |
| 6 | Decisión del comité de crédito | 15 | Minutos |
| 7 | Comunicación a cliente términos de aprobación de la solicitud | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 75 | Minutos |

| No. | Código 1.6 DESEMBOLSO DE CRÉDITO | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|--|---------------|---------------|
| 1 | Generación de tramite en sistema | 15 | Minutos |
| 2 | Impresión de documentos de crédito | 10 | Minutos |
| 3 | Informa a cliente beneficios y responsabilidades | 10 | Minutos |
| 4 | Firma de pagares y garantías | 15 | Minutos |
| 5 | Acreditación en cuenta de ahorros | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 55 | Minutos |

| No. | Código 1.7 MONITOREO DE CRÉDITOS Y AVISO DE VENCIMIENTO | TIEMPO | UNIDAD |
|------------|---|---------------|---------------|
| 1 | Verificar físicamente si se cumplido con la inversión planificada | 15 | Minutos |
| 2 | Elaborar y registrar control de inversión | 5 | Minutos |
| 3 | Obtener reportes de créditos vencidos | 10 | Minutos |

| | | | |
|---|---|----|---------|
| 4 | Realizar llamadas telefónicas | 20 | Minutos |
| 5 | Visitar y entregar notificaciones de vencimiento al cliente | 30 | Minutos |
| 6 | Hacer firmar notificaciones | 10 | Minutos |
| | TOTAL | 90 | Minutos |

| No. | Código 1.8 RECUPERACIÓN EXTRAJUDICIAL | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|---|--------|---------|
| 1 | Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y obligaciones vencidas | 15 | Minutos |
| 2 | Realizar llamadas preventivas | 20 | Minutos |
| 3 | Tomar acciones pertinentes de acuerdo al plazo vencido | 10 | Minutos |
| 4 | Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos >30 días | 15 | Minutos |
| 5 | Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar a cliente que su pagaré será enviado a legal | 20 | Minutos |
| 6 | Entregar al abogado externo información y pagares vencidos >90 días para iniciar acción legal | 20 | Minutos |
| | TOTAL | 100 | Minutos |

| No. | Código 1.9 CANCELACIÓN DEL CRÉDITO | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|---|--------|---------|
| 1 | Verificar que el crédito esté cancelado | 10 | Minutos |
| 2 | Solicitar pagaré en custodia a bóveda | 5 | Minutos |
| 3 | Devolver pagaré y documentación a cliente | 10 | Minutos |

| | | | |
|---|--|----|---------|
| 4 | Coordinar proceso de anulación de acción judicial emprendida con abogado externo | 10 | Minutos |
| | TOTAL | 35 | Minutos |

4.1.2. Proceso – Ahorros

| No. | Código 2.1 PROMOCIÓN - VISITA AL CLIENTE | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|--|--------|---------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | 15 | Minutos |
| 2 | Entrega de volantes e información del producto, requisitos, beneficios, etc. | 20 | Minutos |
| 3 | Solicitud de documentos para apertura | 10 | Minutos |
| | TOTAL | 45 | Minutos |

| No. | Código 2.2 APERTURA DE CUENTA – ATENCIÓN AL CLIENTE | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|---|--------|---------|
| 1 | Recepción de documentos habilitantes | 10 | Minutos |
| 2 | Llenado de solicitud | 15 | Minutos |
| 3 | Ingreso de información al sistema | 10 | Minutos |
| 4 | Escaneo de firma | 5 | Minutos |
| 5 | Entrega de papeleta de depósito de apertura | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 45 | Minutos |

| No. | Código 2.3 ACTIVACIÓN CUENTA DE AHORROS – VENTANILLA | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|--|--------|---------|
| 1 | Recepción de depósito y código de cuenta | 5 | Minutos |
| 2 | Generación libreta de ahorro | 5 | Minutos |
| 3 | Acreditación de depósito en libreta de ahorros | 5 | Minutos |

| | | | |
|---|--|----|---------|
| 4 | Receptar firma de cliente en bitácora y entrega de libreta | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 20 | Minutos |

| No. | Código 2.4 REVISIÓN Y ARCHIVO DE SOLICITUDES Y TARJETAS DE FIRMAS | TIEMPO | UNIDAD |
|-----|---|--------|---------|
| 1 | Revisión de solicitud de apertura | 5 | Minutos |
| 2 | Revisión de tarjetas de firmas | 5 | Minutos |
| 3 | Archivo de solicitudes y tarjetas | 5 | Minutos |
| | TOTAL | 15 | Minutos |

4.2. VINCULAR INSUMOS

4.2.1. Proceso – Crédito

| No. | INSUMOS Y MATERIALES | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 1 | Sueldo | | | | |
| 2 | Suministros y materiales | | | | |
| 3 | Costo de vehículo por operación de crédito | | | | |
| 4 | Movilización | | | | |

| No. | Código 1.1 PROMOCIÓN - VISITA A CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1 | Elaborar hoja de ruta | X | X | | |
| 2 | Movilización a domicilio del cliente | X | | X | X |
| 3 | Información de servicios, requisitos, condiciones, etc. | X | X | | |
| 4 | Precalificar a solicitante verificando cumplimiento de Políticas | X | | | |

| No. | Código 1.2 PRECALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO - BURÓ | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Llenar autorización de consulta de buro | X | X | | |
| 2 | Revisión e impresión de buró | X | X | | |
| 3 | Movilización a domicilio del cliente | X | | | X |
| 4 | Solicitar documentación habilitante del crédito | X | | | |
| 5 | Llenar solicitud de crédito | X | X | | |

| No. | Código 1.3 EVALUACIÓN SOCIO ECONÓMICA | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | X | | | X |
| 2 | Recibir documentos habilitantes, verificar que estén correctos, completos y actualizados | X | | | |
| 3 | Revisión preliminar de documentación | X | | | |
| 4 | Levantamiento de información y elaborar propuesta de Crédito | X | X | | |
| 5 | Llenado de anexo de carga financiera | X | X | | |
| 6 | Indica requisitos y solicita apertura de cuenta de ahorros | X | | | |

| No. | Código 1.4 VERIFICACIÓN DE SUPERVISOR | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Recibe documentación para verificación | X | | | |
| 2 | Analiza documentos y propuesta de aprobación en base a la normativa | X | | | |
| 3 | Visita a cliente | X | | | X |
| 4 | Verificar físicamente información contenida en file de Crédito | X | X | | |
| 5 | Análisis y determinación de inversión y capacidad | X | | | |
| 6 | Elaborar y registrar novedades de verificación | X | X | | |

| No. | Código 1.5 ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Ingreso de file a sistema | X | | | |
| 2 | Escaneo de file | X | X | | |
| 3 | Revisión de parámetros de evaluación | X | | | |
| 4 | Ingreso de comentarios sustento del crédito | X | | | |
| 5 | Carga de archivo escaneado de file de crédito | X | | | |
| 6 | Decisión del comité de crédito | X | X | | |
| 7 | Comunicación a cliente términos de aprobación de la solicitud | X | X | | |

| No. | Código 1.6 DESEMBOLSO DE CRÉDITO | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Generación de tramite en sistema | X | | | |
| 2 | Impresión de documentos de crédito | X | X | | |
| 3 | Informa a cliente beneficios y responsabilidades | X | X | | |
| 4 | Firma de pagares y garantías | X | | | |
| 5 | Acreditación en cuenta de ahorros | X | | | |

| No. | Código 1.7 MONITOREO DE CRÉDITOS Y AVISO DE VENCIMIENTO | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Verificar físicamente si se cumplido con la inversión Planificada | X | | | X |
| 2 | Elaborar y registrar control de inversión | X | X | | |
| 3 | Obtener reportes de créditos vencidos | X | X | | |
| 4 | Realizar llamadas telefónicas | X | X | | |
| 5 | Visitar y entregar notificaciones de vencimiento al Cliente | X | | X | X |
| 6 | Hacer firmar notificaciones | X | X | | |

| No. | Código 1.8 RECUPERACIÓN EXTRAJUDICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---|---|---|---|---|
| 1 | Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y obligaciones vencidas | X | X | | |
| 2 | Realizar llamadas preventivas | X | X | | |
| 3 | Tomar acciones pertinentes de acuerdo al plazo vencido | X | | | |
| 4 | Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos >30 días | X | X | | |
| 5 | Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar a cliente que su pagaré será enviado a legal | X | X | X | |
| 6 | Entregar al abogado externo información y pagares vencidos >90 días para iniciar acción legal | X | | | X |

| No. | Código 1.9 CANCELACIÓN DEL CRÉDITO | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1 | Verificar que el crédito esté cancelado | X | | | |
| 2 | Solicitar pagaré en custodia a bóveda | X | | | |
| 3 | Devolver pagaré y documentación a cliente | X | | | |
| 4 | Coordinar proceso de anulación de acción judicial emprendida con abogado externo | X | | X | X |

4.2.2. Proceso – Ahorros

| No. | INSUMOS Y MATERIALES | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 1 | Sueldo | | | | |
| 2 | Suministros y materiales | | | | |
| 3 | Costo de vehículo para apertura de cuenta | | | | |
| 4 | Movilización | | | | |

| No. | Código 2.1 PROMOCIÓN - VISITA AL CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | X | | X | X |
| 2 | Entrega de volantes e información del producto, requisitos, beneficios, etc. | X | X | | X |
| 3 | Solicitud de documentos para apertura | X | | | |

| No. | Código 2.2 APERTURA DE CUENTA - ATENCIÓN AL CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1 | Recepción de documentos habilitantes | X | | | |
| 2 | Llenado de solicitud | X | X | | |
| 3 | Ingreso de información al sistema | X | X | | |
| 4 | Escaneo de firma | X | | | |
| 5 | Entrega de papeleta de depósito de apertura | X | X | | |
| 2 | Generación libreta de ahorro | X | X | | |
| 3 | Acreditación de depósito en libreta de ahorros | X | | | |
| 4 | Receptar firma de cliente en bitácora y entrega de libreta | X | X | | |

| No. | Código 2.4 REVISIÓN Y ARCHIVO DE SOLICITUDES Y TARJETAS DE FIRMAS | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|---|---|---|---|---|
| 1 | Revisión de solicitud de apertura | X | | | |
| 2 | Revisión de tarjetas de firmas | X | | | |
| 3 | Archivo de solicitudes y tarjetas | X | | | |

4.3. DEFINIR COSTOS

4.3.1. Proceso – Crédito

| No. | NÓMINA | UNIDAD | VALOR |
|-----|-------------------------------|---------|-------------|
| 1 | Supervisor de crédito | Mensual | \$ 900,00 |
| 2 | Promedio Sueldo Asesores BC | Mensual | \$ 2.700,00 |
| 3 | Promedio Sueldo Asesores CIND | Mensual | \$ 2.600,00 |
| 4 | Sueldo Atención al Cliente | Mensual | \$ 350,00 |
| 5 | Sueldo Cajero | Mensual | \$ 300,00 |
| 6 | Sueldo Promotora | Mensual | \$ 450,00 |
| | Sueldo Total Promedio | Mensual | \$ 1.216,67 |
| | Sueldo Total Promedio | Hora | \$ 5,07 |
| | Sueldo Total Promedio | Minuto | \$ 0,08 |

| No. | SUMINISTROS Y MATERIALES | UNIDAD | VALOR |
|-----|---------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Carpetas con binchas | Unidad | \$ 0,3000 |
| 2 | Solicitud de crédito | Unidad | \$ 0,0421 |
| 3 | Evaluación socioeconómica | Unidad | \$ 0,0421 |
| 4 | Declaración jurada de bienes | Unidad | \$ 0,0263 |
| 5 | Check list | Unidad | \$ 0,0176 |
| 6 | Libreta de ahorros | Unidad | \$ 0,0468 |
| 7 | Porta libretas | Unidad | \$ 0,0410 |
| 8 | Registro de firmas | Unidad | \$ 0,0176 |
| 9 | Papeleta de depósito de ahorros | Unidad | \$ 0,0105 |
| 10 | Papeleta de retiro de ahorros | Unidad | \$ 0,0105 |
| 11 | Publicidad de créditos | Unidad | \$ 0,9832 |
| 12 | Tóner Hp laser jet | Unidad | \$ 0,0320 |

| No. | COSTO DEL VEHÍCULO | UNIDAD | VALOR |
|-----|---|--------|-------------|
| 1 | Total costos de Vehículo - Crédito | Anual | \$ 7.663,37 |
| 2 | Número de Operaciones de crédito | Anual | 4.248 |
| 3 | Costo del vehículo por operación de crédito | | \$ 1,8040 |

| No. | PASAJES AL INTERIOR | UNIDAD | VALOR |
|-----|---|--------|-------------|
| 1 | Total pasajes al interior | Anual | \$ 3.837,99 |
| 2 | Número de Operaciones de crédito | Anual | 4.248 |
| 3 | Costo de pasajes al interior por operación de crédito | | \$ 0,9035 |

4.3.2. Proceso – Ahorros

| No. | NÓMINA | UNIDAD | VALOR |
|-----|----------------------------|---------|-----------|
| 1 | Supervisor de operaciones | Mensual | \$ 650,00 |
| 2 | Sueldo asistente operativa | Mensual | \$ 500,00 |
| 3 | Sueldo Backup | Mensual | \$ 300,00 |
| 4 | Sueldo Atención al Cliente | Mensual | \$ 350,00 |
| 5 | Sueldo Cajero | Mensual | \$ 300,00 |
| 6 | Sueldo Promotora | Mensual | \$ 450,00 |
| | Sueldo Total Promedio | Mensual | \$ 425,00 |
| | Sueldo Total Promedio | Hora | \$ 1,77 |
| | Sueldo Total Promedio | Minuto | \$ 0,03 |

| No. | SUMINISTROS Y MATERIALES | UNIDAD | VALOR |
|-----|---------------------------------|--------|-----------|
| 1 | Formulario de inversión | Unidad | \$ 0,1755 |
| 2 | Solicitud de apertura de cuenta | Unidad | \$ 0,0585 |
| 3 | Certificado de depósito | Unidad | \$ 0,1755 |
| 4 | Libreta de ahorros | Unidad | \$ 0,0878 |
| 5 | Porta libretas | Unidad | \$ 0,0293 |
| 6 | Registro de firmas | Unidad | \$ 0,0293 |
| 7 | Contrato de cuenta | Unidad | \$ 0,0293 |
| 8 | Papeleta de depósito de ahorros | Unidad | \$ 0,0176 |
| 10 | Publicidad de ahorros | Unidad | \$ 0,9832 |
| 11 | Tóner Hp laser jet | Unidad | \$ 0,0320 |

| No. | COSTO DEL VEHÍCULO | UNIDAD | VALOR |
|-----|------------------------------------|--------|-------------|
| 1 | Total costos de Vehículo - Ahorros | Anual | \$ 4.597,93 |
| 2 | Número de Aperturas | Anual | 3.200 |
| 3 | Costo del vehículo por Apertura | | \$ 1,4369 |

| No. | PASAJES AL INTERIOR | UNIDAD | VALOR |
|-----|---|--------|-------------|
| 1 | Total pasajes al interior | Anual | \$ 3.837,99 |
| 2 | Número de Aperturas | Anual | 3.200 |
| 3 | Costo de pasajes al interior por apertura | | \$ 1,1994 |

4.4. PRORRATEAR COSTOS

4.4.1. Proceso – Crédito

| No. | INSUMOS Y MATERIALES |
|-----|--|
| 1 | Sueldo |
| 2 | Suministros y materiales |
| 3 | Costo de vehículo por operación de crédito |
| 4 | Movilización |

| No. | Código 1.1 PROMOCIÓN - VISITA A CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|--|------|------|------|------|----------|
| 1 | Elaborar hoja de ruta | 0,84 | 0,02 | | | \$ 0,862 |
| 2 | Movilización a domicilio del cliente | 1,27 | | 1,8 | 0,90 | \$ 3,975 |
| 3 | Información de servicios, requisitos, condiciones, etc. | 1,69 | 0,02 | | | \$ 1,707 |
| 4 | Precalificar a solicitante verificando cumplimiento de políticas | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| | | 4,65 | 0,04 | 1,80 | 0,90 | \$ 7,390 |
| | | 63% | 0% | 24% | 12% | 100% |

| No. | Código 1.2 PRECALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO - BURÓ | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 1 | Llenar autorización de consulta de buro | 0,42 | 0,02 | | | \$ 0,440 |
| 2 | Revisión e impresión de buró | 0,42 | 0,02 | | | \$ 0,440 |
| 3 | Movilización a domicilio del cliente | 1,27 | | | 0,90 | \$ 2,171 |
| 4 | Solicitar documentación habilitante del Crédito | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 5 | Llenar solicitud de crédito | 1,27 | 0,04 | | | \$ 1,309 |
| | | 4,22 | 0,08 | 0,00 | 0,90 | \$ 5,205 |
| | | 81% | 1% | 0% | 17% | 100% |

| No. | Código 1.3 EVALUACIÓN SOCIO ECONÓMICA | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | 1,27 | | | 0,90 | \$ 2,171 |
| 2 | Recibir documentos habilitantes, verificar que estén correctos, completos y actualizados | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 3 | Revisión preliminar de documentación | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 4 | Levantamiento de información y elaborar propuesta de crédito | 3,38 | 0,04 | | | \$ 3,422 |
| 5 | Llenado de anexo de carga financiera | 0,84 | 0,04 | | | \$ 0,887 |
| 6 | Indica requisitos y solicita apertura de cuenta de ahorros | 0,42 | | | | \$ 0,422 |
| | | 7,60 | 0,08 | 0,00 | 0,90 | \$ 8,592 |
| | | 89% | 1% | 0% | 11% | 100% |

| No. | Código 1.4 VERIFICACIÓN DE SUPERVISOR | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 1 | Recibe documentación para verificación | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 2 | Analiza documentos y propuesta de aprobación en base a la normativa | 0,84 | | | | \$ 0,845 |

| | | | | | | |
|---|--|-------|------|-----|------|-----------|
| 3 | Visita a cliente | 1,27 | | | 0,90 | \$ 2,171 |
| 4 | Verificar físicamente información contenida en file de crédito | 4,22 | 0,02 | | | \$ 4,242 |
| 5 | Análisis y determinación de inversión y capacidad | 1,27 | | | | \$ 1,267 |
| 6 | Elaborar y registrar novedades de Verificación | 1,27 | 0,02 | | | \$ 1,285 |
| | | 9,72 | 0,04 | 0,0 | 0,90 | \$ 10,655 |
| | | 91,2% | 0,3% | 0% | 8,5% | 100% |

| No. | Código 1.5 ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|---|------|------|----|----|----------|
| 1 | Ingreso de file a sistema | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 2 | Escaneo de file | 0,84 | 0,98 | | | \$ 1,828 |
| 3 | Revisión de parámetros de evaluación | 1,27 | | | | \$ 1,267 |
| 4 | Ingreso de comentarios sustento del Crédito | 1,27 | | | | \$ 1,267 |
| 5 | Carga de archivo escaneado de file de crédito | 0,42 | | | | \$ 0,422 |
| 6 | Decisión del comité de crédito | 1,27 | 0,03 | | | \$ 1,299 |
| 7 | Comunicación a cliente términos de aprobación de la solicitud | 0,42 | 0,50 | | | \$ 0,922 |
| | | 6,34 | 1,52 | 0 | 0 | \$ 7,852 |
| | | 81% | 19% | 0% | 0% | 100% |

| No. | Código 1.6 DESEMBOLSO DE CRÉDITO | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|--|------|------|---|---|----------|
| 1 | Generación de tramite en sistema | 1,27 | | | | \$ 1,267 |
| 2 | Impresión de documentos de crédito | 0,84 | 0,30 | | | \$ 1,142 |
| 3 | Informa a cliente beneficios y responsabilidades | 0,84 | 0,50 | | | \$ 1,345 |

| | | | | | | |
|---|-----------------------------------|------|------|----|----|----------|
| 4 | Firma de pagares y garantías | 1,27 | 0,03 | | | \$ 1,299 |
| 5 | Acreditación en cuenta de ahorros | 0,42 | | | | \$ 0,422 |
| | | 4,65 | 0,83 | 0 | 0 | \$ 5,476 |
| | | 85% | 15% | 0% | 0% | 100% |

| No. | Código 1.7 MONITOREO DE CRÉDITOS Y AVISO DE VENCIMIENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|---|------|------|-----|------|-----------|
| 1 | Verificar físicamente si se cumplido con la inversión planificada | 1,27 | | | 0,90 | \$ 2,171 |
| 2 | Elaborar y registrar control de inversión | 0,42 | 0,03 | | | \$ 0,454 |
| 3 | Obtener reportes de créditos vencidos | 0,84 | 0,03 | | | \$ 0,877 |
| 4 | Realizar llamadas telefónicas | 1,69 | 5,00 | | | \$ 6,690 |
| 5 | Visitar y entregar notificaciones de vencimiento al cliente | 2,53 | | 1,8 | 0,90 | \$ 5,242 |
| 6 | Hacer firmar notificaciones | 0,84 | 0,03 | | | \$ 0,877 |
| | | 7,60 | 5,1 | 1,8 | 1,81 | \$ 16,311 |
| | | 47% | 31% | 11% | 11% | 100% |

| No. | Código 1.8 RECUPERACIÓN EXTRAJUDICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|---|------|------|---|---|----------|
| 1 | Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y obligaciones vencidas | 1,27 | 0,03 | | | \$ 1,299 |
| 2 | Realizar llamadas preventivas | 1,69 | 5,00 | | | \$ 6,690 |
| 3 | Tomar acciones pertinentes de acuerdo al plazo vencido | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 4 | Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos >30 días | 1,27 | 0,03 | | | \$ 1,299 |

| | | | | | | |
|---|---|------|------|-----|------|-----------|
| 5 | Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar a cliente que su pagaré será enviado a legal | 1,69 | 0,04 | 1,8 | | \$ 3,536 |
| 6 | Entregar al abogado externo información y pagares vencidos >90 días para iniciar acción legal | 1,69 | | | 0,90 | \$ 2,593 |
| | | 8,45 | 5,11 | 1,8 | 0,90 | \$ 16,263 |
| | | 52% | 31% | 11% | 6% | 100% |

| No. | Código 1.9 CANCELACIÓN DEL CRÉDITO | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|--|------|----|-----|------|----------|
| 1 | Verificar que el crédito esté cancelado | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 2 | Solicitar pagaré en custodia a bóveda | 0,42 | | | | \$ 0,422 |
| 3 | Devolver pagaré y documentación a Cliente | 0,84 | | | | \$ 0,845 |
| 4 | Coordinar proceso de anulación de acción judicial emprendida con abogado externo | 0,84 | | 1,8 | 0,90 | \$ 3,552 |
| | | 2,96 | 0 | 1,8 | 0,90 | \$ 5,665 |
| | | 52% | 0% | 32% | 16% | 100% |

4.4.2. Proceso – Ahorros

| No. | INSUMOS Y MATERIALES |
|-----|---|
| 1 | Sueldo |
| 2 | Suministros y materiales |
| 3 | Costo de vehículo para apertura de cuenta |
| 4 | Movilización |

| No. | Código 2.1 PROMOCIÓN - VISITA AL CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|--|------|------|------|------|----------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | 0,44 | | 1,44 | 1,20 | \$ 3,079 |
| 2 | Entrega de volantes e información del producto, requisitos, beneficios, etc. | 0,59 | 0,98 | | 1,20 | \$ 2,773 |
| 3 | Solicitud de documentos para apertura | 0,30 | | | | \$ 0,295 |
| | | 1,33 | 0,98 | 1,44 | 2,40 | \$ 6,147 |
| | | 22% | 16% | 23% | 39% | 100% |

| No. | Código 2.2 APERTURA DE CUENTA – ATENCIÓN AL CLIENTE | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|-----|---|------|------|------|------|----------|
| 1 | Recepción de documentos habilitantes | 0,32 | | | | \$ 0,320 |
| 2 | Llenado de solicitud | 0,48 | 0,06 | | | \$ 0,539 |
| 3 | Ingreso de información al sistema | 0,32 | 0,09 | | | \$ 0,413 |
| 4 | Escaneo de firma | 0,16 | | | | \$ 0,160 |
| 5 | Entrega de papeleta de depósito de apertura | 0,16 | 0,02 | | | \$ 0,178 |
| | | 1,44 | 0,17 | 0,00 | 0,00 | \$ 1,609 |
| | | 89% | 11% | 0% | 0% | 100% |

| No. | Código 2.3 ACTIVACIÓN CUENTA DE AHORROS - VENTANILLA | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 1 | Recepción de depósito y código de cuenta | 0,15 | | | | \$ 0,148 |
| 2 | Generación libreta de ahorro | 0,15 | 0,15 | | | \$ 0,294 |
| 3 | Acreditación de depósito en libreta de ahorros | 0,15 | | | | \$ 0,148 |
| 4 | Receptar firma de cliente en bitácora y entrega de libreta | 0,15 | 0,03 | | | \$ 0,177 |
| | | 0,59 | 0,18 | 0,00 | 0,00 | \$ 0,766 |
| | | 77% | 23% | 0% | 0% | 100% |

| No. | Código 2.4 REVISIÓN Y ARCHIVO DE SOLICITUDES Y TARJETAS DE FIRMAS | 1 | 2 | 3 | 4 | TOTAL |
|------------|--|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 1 | Revisión de solicitud de apertura | 0,15 | | | | \$ 0,148 |
| 2 | Revisión de tarjetas de firmas | 0,15 | | | | \$ 0,148 |
| 3 | Archivo de solicitudes y tarjetas | 0,15 | | | | \$ 0,148 |
| | | 0,44 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | \$ 0,443 |
| | | 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |

4.5. CALCULAR ACTIVIDAD

4.5.1. Proceso – Crédito

| No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | CÓDIGO | TOTAL | % |
|-----|---|--------|----------|------|
| 1 | Promoción - visita a cliente | 1.1 | \$ 7,39 | 9% |
| 2 | Precalificación de riesgos de crédito – buró | 1.2 | \$ 5,21 | 6% |
| 3 | Evaluación socio económica | 1.3 | \$ 8,59 | 10% |
| 4 | Verificación de supervisor | 1.4 | \$ 10,66 | 13% |
| 5 | Análisis y aprobación de solicitud de crédito | 1.5 | \$ 7,85 | 9% |
| 6 | Desembolso de crédito | 1.6 | \$ 5,48 | 7% |
| 7 | Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | 1.7 | \$ 16,31 | 20% |
| 8 | Recuperación extrajudicial | 1.8 | \$ 16,26 | 19% |
| 9 | Cancelación del crédito | 1.9 | \$ 5,66 | 7% |
| | TOTAL | | \$ 83,41 | 100% |

| No. | Código 1.1 PROMOCIÓN - VISITA A CLIENTE | TOTAL | % |
|-----|--|---------|------|
| 1 | Elaborar hoja de ruta | \$ 0,86 | 12% |
| 2 | Movilización a domicilio del cliente | \$ 3,97 | 54% |
| 3 | Información de servicios, requisitos, condiciones, etc. | \$ 1,71 | 23% |
| 4 | Precalificar a solicitante verificando cumplimiento de políticas | \$ 0,84 | 11% |
| | | \$ 7,39 | 100% |

| No. | Código 1.2 PRECALIFICACIÓN DE RIESGOS DE CRÉDITO - BURÓ | TOTAL | % |
|-----|---|---------|-----|
| 1 | Llenar autorización de consulta de buro | \$ 0,44 | 8% |
| 2 | Revisión e impresión de buró | \$ 0,44 | 8% |
| 3 | Movilización a domicilio del cliente | \$ 2,17 | 42% |

| | | | |
|---|---|---------|------|
| 4 | Solicitar documentación habilitante del crédito | \$ 0,84 | 16% |
| 5 | Llenar solicitud de crédito | \$ 1,31 | 25% |
| | | \$ 5,21 | 100% |

| No. | Código 1.3 EVALUACIÓN SOCIO ECONÓMICA | TOTAL | % |
|-----|--|---------|------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | \$ 2,17 | 25% |
| 2 | Recibir documentos habilitantes, verificar que estén correctos, completos y actualizados | \$ 0,84 | 10% |
| 3 | Revisión preliminar de documentación | \$ 0,84 | 10% |
| 4 | Levantamiento de información y elaborar propuesta de crédito | \$ 3,42 | 40% |
| 5 | Llenado de anexo de carga financiera | \$ 0,89 | 10% |
| 6 | Indica requisitos y solicita apertura de cuenta de ahorros | \$ 0,42 | 5% |
| | | \$ 8,59 | 100% |

| No. | Código 1.4 VERIFICACIÓN DE SUPERVISOR | TOTAL | % |
|-----|---|----------|------|
| 1 | Recibe documentación para verificación | \$ 0,84 | 8% |
| 2 | Analiza documentos y propuesta de aprobación en base a la normativa | \$ 0,84 | 8% |
| 3 | Visita a cliente | \$ 2,17 | 20% |
| 4 | Verificar físicamente información contenida en file de crédito | \$ 4,24 | 40% |
| 5 | Análisis y determinación de inversión y capacidad | \$ 1,27 | 12% |
| 6 | Elaborar y registrar novedades de verificación | \$ 1,28 | 12% |
| | | \$ 10,66 | 100% |

| No. | Código 1.5 ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO | TOTAL | % |
|------------|---|--------------|----------|
| 1 | Ingreso de file a sistema | \$ 0,84 | 11% |
| 2 | Escaneo de file | \$ 1,83 | 23% |
| 3 | Revisión de parámetros de evaluación | \$ 1,27 | 16% |
| 4 | Ingreso de comentarios sustento del crédito | \$ 1,27 | 16% |
| 5 | Carga de archivo escaneado de file de crédito | \$ 0,42 | 5% |
| 6 | Decisión del comité de crédito | \$ 1,30 | 17% |
| 7 | Comunicación a cliente términos de aprobación de la solicitud | \$ 0,92 | 12% |
| | | \$ 7,85 | 100% |

| No. | Código 1.6 DESEMBOLSO DE CRÉDITO | TOTAL | % |
|------------|--|--------------|----------|
| 1 | Generación de tramite en sistema | \$ 1,27 | 23% |
| 2 | Impresión de documentos de crédito | \$ 1,14 | 21% |
| 3 | Informa a cliente beneficios y responsabilidades | \$ 1,34 | 25% |
| 4 | Firma de pagares y garantías | \$ 1,30 | 24% |
| 5 | Acreditación en cuenta de ahorros | \$ 0,42 | 8% |
| | | \$ 5,48 | 100% |

| No. | Código 1.7 MONITOREO DE CRÉDITOS Y AVISO DE VENCIMIENTO | TOTAL | % |
|------------|---|--------------|----------|
| 1 | Verificar físicamente si se cumplido con la inversión planificada | \$ 2,17 | 13% |
| 2 | Elaborar y registrar control de inversión | \$ 0,45 | 3% |
| 3 | Obtener reportes de créditos vencidos | \$ 0,88 | 5% |
| 4 | Realizar llamadas telefónicas | \$ 6,69 | 41% |
| 5 | Visitar y entregar notificaciones de vencimiento al cliente | \$ 5,24 | 32% |
| 6 | Hacer firmar notificaciones | \$ 0,88 | 5% |
| | | \$ 16,31 | 100% |

| No. | Código 1.8 RECUPERACIÓN EXTRAJUDICIAL | TOTAL | % |
|------------|---|--------------|----------|
| 1 | Generar notificaciones de vencimiento del mes siguiente y obligaciones vencidas | \$ 1,30 | 8% |
| 2 | Realizar llamadas preventivas | \$ 6,69 | 41% |
| 3 | Tomar acciones pertinentes de acuerdo al plazo vencido | \$ 0,84 | 5% |
| 4 | Elaborar carta a deudor y garante con dividendos vencidos >30 días | \$ 1,30 | 8% |
| 5 | Realizar nuevo contacto personal o coordinar visita de campo para informar a cliente que su pagaré será enviado a legal | \$ 3,54 | 22% |
| 6 | Entregar al abogado externo información y pagares vencidos >90 días para iniciar acción legal | \$ 2,59 | 16% |
| | | \$ 16,26 | 100% |

| No. | Código 1.9 CANCELACIÓN DEL CRÉDITO | TOTAL | % |
|------------|--|--------------|----------|
| 1 | Verificar que el crédito esté cancelado | \$ 0,84 | 15% |
| 2 | Solicitar pagaré en custodia a bóveda | \$ 0,42 | 7% |
| 3 | Devolver pagaré y documentación a cliente | \$ 0,84 | 15% |
| 4 | Coordinar proceso de anulación de acción judicial emprendida con abogado externo | \$ 3,55 | 63% |
| | | \$ 5,66 | 100% |

4.5.2. Proceso – Ahorros

| No. | ACTIVIDADES – SUBPROCESOS | CÓDIGO | TOTAL | % |
|-----|--|--------|---------|------|
| 1 | Promoción - Visita al cliente | 2.1 | \$ 6,15 | 69% |
| 2 | Apertura de cuenta - Atención al cliente | 2.2 | \$ 1,61 | 18% |
| 3 | Ingreso de apertura de cuenta | 2.3 | \$ 0,77 | 9% |
| 4 | Revisión y archivo de Solicitudes y Tarjetas de firmas | 2.4 | \$ 0,44 | 5% |
| | TOTAL | | \$ 8,96 | 100% |

| No. | Código 2.1 PROMOCIÓN - VISITA AL CLIENTE | TOTAL | % |
|-----|--|---------|------|
| 1 | Movilización a domicilio del cliente | \$ 3,08 | 50% |
| 2 | Entrega de volantes e información del producto, requisitos, beneficios, etc. | \$ 2,77 | 45% |
| 3 | Solicitud de documentos para apertura | \$ 0,30 | 5% |
| | | \$ 6,15 | 100% |

| No. | Código 2.2 APERTURA DE CUENTA - ATENCIÓN AL CLIENTE | TOTAL | % |
|-----|---|---------|------|
| 1 | Recepción de documentos habilitantes | \$ 0,32 | 20% |
| 2 | Llenado de solicitud | \$ 0,54 | 33% |
| 3 | Ingreso de información al sistema | \$ 0,41 | 26% |
| 4 | Escaneo de firma | \$ 0,16 | 10% |
| 5 | Entrega de papeleta de depósito de apertura | \$ 0,18 | 11% |
| | | \$ 1,61 | 100% |

| No. | Código 2.3 ACTIVACIÓN CUENTA DE AHORROS - VENTANILLA | TOTAL | % |
|------------|---|--------------|----------|
| 1 | Recepción de depósito y código de cuenta | \$ 0,15 | 19% |
| 2 | Generación libreta de ahorro | \$ 0,29 | 38% |
| 3 | Acreditación de depósito en libreta de ahorros | \$ 0,15 | 19% |
| 4 | Receptar firma de cliente en bitácora y entrega de libreta | \$ 0,18 | 23% |
| | | \$ 0,77 | 100% |

| No. | Código 2.4 REVISIÓN Y ARCHIVO DE SOLICITUDES Y TARJETAS DE FIRMAS | TOTAL | % |
|------------|--|--------------|----------|
| 1 | Revisión de solicitud de apertura | \$ 0,15 | 33% |
| 2 | Revisión de tarjetas de firmas | \$ 0,15 | 33% |
| 3 | Archivo de solicitudes y tarjetas | \$ 0,15 | 33% |
| | | \$ 0,44 | 100% |

4.6. COSTOS INDIRECTOS

Número de operaciones de crédito a diciembre 2011: **4.248**

| Descripción | C.D. OTRAS ÁREAS | C.I. CRÉDITO | C.I. OTRAS ÁREAS | C.I. TOTALES | C.I. X OPERACIÓN |
|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| EGRESOS OPERACIONALES | 33.556,77 | 114.001,39 | 14.250,17 | 161.808,34 | 38,09 |
| Pagos al personal: | | | | | |
| Sueldos ordinarios | 6.629,81 | 9.359,73 | 1.169,97 | 17.159,51 | 4,04 |
| Incentivos | 2.862,48 | - | - | 2.862,48 | 0,67 |
| Lunch | - | 5.328,77 | 666,10 | 5.994,86 | 1,41 |
| Beneficios sociales | 2.235,83 | 3.156,46 | 394,56 | 5.786,85 | 1,36 |
| Pagos al IESS | 1.358,12 | - | - | 1.358,12 | 0,32 |
| Seguros del personal | - | 6.430,80 | 803,85 | 7.234,65 | 1,70 |
| Reuniones y atenciones | - | 970,75 | 121,34 | 1.092,10 | 0,26 |
| Gastos de viaje interior | 395,44 | - | - | 395,44 | 0,09 |
| Pasajes al interior | 383,80 | - | - | 383,80 | 0,09 |
| Capacitación | 313,23 | 442,21 | 55,28 | 810,71 | 0,19 |
| Uniformes | - | 1.116,61 | 139,58 | 1.256,18 | 0,30 |
| Bono por desempeño | 8,95 | - | - | 8,95 | 0,00 |
| Bono navideño | - | 1.259,98 | 157,50 | 1.417,47 | 0,33 |
| Pasantías y temporales | - | 709,49 | 88,69 | 798,17 | 0,19 |

| | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| Subsidio alimentación y transporte | - | 1.977,24 | 247,16 | 2.224,40 | 0,52 |
| | 14.187,66 | 30.752,03 | 3.844,00 | 48.783,70 | 11,48 |
| Pago por bienes y servicios | | | | | |
| Honorarios profesionales | - | 4.108,08 | 513,51 | 4.621,59 | 1,09 |
| Servicios de seguridad | - | 14.869,35 | 1.858,67 | 16.728,02 | 3,94 |
| Publicidad y propaganda | 983,21 | - | - | 983,21 | 0,23 |
| Servicios básicos (luz, agua, teléfono) | 448,79 | - | - | 448,79 | 0,11 |
| Seguros de la empresa | 348,35 | - | - | 348,35 | 0,08 |
| Arrendamientos | 693,86 | - | - | 693,86 | 0,16 |
| Servicios de buró de crédito | 251,98 | - | - | 251,98 | 0,06 |
| Servicios bancarios | 503,66 | - | - | 503,66 | 0,12 |
| Servicios de telecomunicaciones | 636,89 | - | - | 636,89 | 0,15 |
| Anuncios y publicaciones | - | 372,02 | 46,50 | 418,52 | 0,10 |
| Combustibles | 113,23 | - | - | 113,23 | 0,03 |
| Servicio de Courier | - | 1.376,75 | 172,09 | 1.548,85 | 0,36 |
| Patente municipal | - | 2.138,61 | 267,33 | 2.405,93 | 0,57 |
| Otros Impuestos, retenciones y multas | - | 19.235,26 | 2.404,41 | 21.639,66 | 5,09 |
| Suministros de oficina | 402,11 | 567,69 | 70,96 | 1.040,76 | 0,24 |
| Artículos de limpieza y cafetería | - | 955,74 | 119,47 | 1.075,20 | 0,25 |
| Servicios de imprenta | 350,97 | - | - | 350,97 | 0,08 |
| Mantenimiento y reparaciones | 840,00 | - | - | 840,00 | 0,20 |
| Depreciaciones | - | 16.417,69 | 2.052,21 | 18.469,90 | 4,35 |
| Otros pagos diversos | - | 3.731,41 | 466,43 | 4.197,83 | 0,99 |
| | 5.573,06 | 63.772,58 | 7.971,57 | 77.317,21 | 18,20 |
| Total Egresos Operacionales Sucursal | 19.760,72 | 94.524,61 | 11.815,58 | 126.100,91 | 29,68 |
| Gasto distribuido Matriz según Cartera | 8.134,25 | 11.483,64 | 1.435,46 | 21.053,34 | 4,96 |
| Gasto distribuido Matriz según Clientes | 5.661,80 | 7.993,14 | 999,14 | 14.654,08 | 3,45 |
| Total Egreso Operacional Matriz | 13.796,05 | 19.476,78 | 2.434,60 | 35.707,43 | 8,41 |

4.7. COSTOS TOTALES

4.7.1. Proceso – Crédito

| CRÉDITO | CÓDIGO | TOTAL |
|---|--------|----------|
| Promoción - visita a cliente | 1.1 | \$ 7,39 |
| Precalificación de riesgos de crédito – buró | 1.2 | \$ 5,21 |
| Evaluación socio económica | 1.3 | \$ 8,59 |
| Verificación de supervisor | 1.4 | \$ 10,66 |
| Análisis y aprobación de solicitud de crédito | 1.5 | \$ 7,85 |
| Desembolso de crédito | 1.6 | \$ 5,48 |
| Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | 1.7 | \$ 16,31 |

| | | |
|----------------------------|-----|-----------|
| Recuperación extrajudicial | 1.8 | \$ 16,26 |
| Cancelación del crédito | 1.9 | \$ 5,66 |
| (=) COSTO DIRECTO TOTAL | | \$ 83,41 |
| (+) COSTO INDIRECTO TOTAL | | \$ 38,09 |
| (=) COSTO TOTAL | | \$ 121,50 |

4.7.2. Proceso – Ahorros

| AHORROS | CÓDIGO | TOTAL |
|--|--------|----------|
| Promoción - Visita al cliente | 2.1 | \$ 6,15 |
| Apertura de cuenta - Atención al cliente | 2.2 | \$ 1,61 |
| Ingreso de apertura de cuenta | 2.3 | \$ 0,77 |
| Revisión y archivo de Solicitudes y Tarjetas de firmas | 2.4 | \$ 0,44 |
| (=) COSTO DIRECTO TOTAL | | \$ 8,96 |
| (+) COSTO INDIRECTO TOTAL | | \$ 38,09 |
| (=) COSTO TOTAL | | \$ 47,06 |

4.8. COSTOS DE LOS SERVICIOS

4.8.1. Proceso - Crédito

| COSTO DEL CRÉDITO INDIVIDUAL | |
|---|----------|
| ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | COSTO |
| Promoción - visita a cliente | \$ 7,39 |
| Precalificación de riesgos de crédito – buró | \$ 5,21 |
| Evaluación socio económica | \$ 8,59 |
| Verificación de supervisor | \$ 10,66 |
| Análisis y aprobación de solicitud de crédito | \$ 7,85 |
| Desembolso de crédito | \$ 5,48 |
| Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | \$ 16,31 |

| | |
|---------------------------|----------|
| (=) TOTAL COSTOS DIRECTOS | \$ 61,48 |
| (+) COSTOS INDIRECTOS | \$ 38,09 |
| (=) COSTO TOTAL | \$ 99,57 |

| COSTO DEL CRÉDITO BANCA COMUNAL | |
|---|--------------|
| ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | COSTO |
| Promoción - visita a cliente | \$ 7,39 |
| Evaluación socio económica | \$ 8,59 |
| Análisis y aprobación de solicitud de crédito | \$ 7,85 |
| Desembolso de crédito | \$ 5,48 |
| Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | \$ 16,31 |
| Recuperación extrajudicial | \$ 16,26 |
| Cancelación del crédito | \$ 5,66 |
| (=) TOTAL COSTOS DIRECTOS | \$ 67,55 |
| (+) COSTOS INDIRECTOS | \$ 38,09 |
| (=) COSTO TOTAL | \$ 105,64 |

| COSTO DEL CRÉDITO GRUPO EN DESARROLLO | |
|---|--------------|
| ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | COSTO |
| Precalificación de riesgos de crédito – buró | \$ 5,21 |
| Evaluación socio económica | \$ 8,59 |
| Análisis y aprobación de solicitud de crédito | \$ 7,85 |
| Desembolso de crédito | \$ 5,48 |
| Recuperación extrajudicial | \$ 16,26 |
| Cancelación del crédito | \$ 5,66 |
| (=) TOTAL COSTOS DIRECTOS | \$ 49,05 |
| (+) COSTOS INDIRECTOS | \$ 38,09 |
| (=) COSTO TOTAL | \$ 87,14 |

4.8.2. Proceso – Ahorros

| COSTO DEL AHORRO | |
|--|--------------|
| ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | COSTO |
| Promoción - Visita al cliente | \$ 6,15 |
| Apertura de cuenta - Atención al cliente | \$ 1,61 |
| Ingreso de apertura de cuenta | \$ 0,77 |
| Revisión y archivo de Solicitudes y Tarjetas de firmas | \$ 0,44 |
| (=) TOTAL COSTOS DIRECTOS | \$ 8,96 |
| (+) COSTOS INDIRECTOS | \$ 38,09 |
| (=) COSTO TOTAL | \$ 47,06 |

4.9. COMPARACIÓN – COSTEO TRADICIONAL Y COSTEO ABC

4.9.1. Proceso de Crédito

| No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | COSTEO TRADICIONAL | COSTEO ABC | DIFERENCIA |
|------------|---|---------------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | Promoción - visita a cliente | | \$ 7,39 | \$ 7,39 |
| 2 | Precalificación de riesgos de crédito – buró | | \$ 5,21 | \$ 5,21 |
| 3 | Evaluación socio económica | | \$ 8,59 | \$ 8,59 |
| 4 | Verificación de supervisor | | \$ 10,66 | \$ 10,66 |
| 5 | Análisis y aprobación de solicitud de crédito | | \$ 7,85 | \$ 7,85 |
| 6 | Desembolso de crédito | | \$ 5,48 | \$ 5,48 |
| 7 | Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | | \$ 16,31 | \$ 16,31 |
| 8 | Recuperación extrajudicial | | \$ 16,26 | \$ 16,26 |
| 9 | Cancelación del crédito | | \$ 5,66 | \$ 5,66 |
| | TOTAL | \$ 172,47 | \$ 83,41 | \$ (89,06) |

De acuerdo al costeo tradicional usado en Banco FINCA (acumulación de costos) y tomando en cuenta la producción mensual se observa que el costo por transacción corresponde a \$172,47 mientras que con el uso del Costeo ABC (cuyo objetivo es costear exactamente cada actividad involucrada en los procesos de crédito) el costo se disminuye en más del 50%

4.9.2. Proceso de Ahorros

| No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | COSTEO TRADICIONAL | COSTEO ABC | DIFERENCIA |
|-----|--|--------------------|------------|------------|
| 1 | Promoción - Visita al cliente | | \$ 6,15 | \$ 6,15 |
| 2 | Apertura de cuenta - Atención al cliente | | \$ 1,61 | \$ 1,61 |
| 3 | Ingreso de apertura de cuenta | | \$ 0,77 | \$ 0,77 |
| 4 | Revisión y archivo de Solicitudes y Tarjetas de firmas | | \$ 0,44 | \$ 0,44 |
| 5 | TOTAL | \$ 15,00 | \$ 8,96 | \$ (6,04) |

De la misma manera que en crédito el sistema de costeo actual acumula los costos mientras que el costeo ABC estima el valor exacto por operación y actividad, en ese sentido el producto o servicio financiero recibe el costo exacto de acuerdo a los tiempos y actividades asignadas.

4.10. PRINCIPALES OBSTÁCULOS EN LA IMPLEMENTACIÓN

- ✓ Entre los obstáculos más importantes tenemos la dificultad de acceder a la información.
- ✓ La carencia de información clasificada por procesos, actividades y sub actividades para hacer fácil su determinación y asignación de costos.
- ✓ El costo que representa la implementación del proceso ya que es necesario cambiar ciertos procesos, implementar tecnología, generar costos adicionales para obtener los costos en la manera requerida para que el modelo funcione adecuadamente.

- ✓ Resistencia o desconocimiento por parte de las autoridades que no les lleva a tomar una decisión definitiva de asignar o reconocer los costos bajo la metodología ABC como una herramienta eficiente.
- ✓ Tiempo que tomará el implementar las etapas previas para la puesta en marcha y la posterior ejecución hasta lograr su estabilización y por ende el logro de los beneficios esperados.

4.11. RETOS A SUPERAR PARA EL USO ADECUADO DEL SISTEMA

- ✓ Demostrar a las autoridades de Banco FINCA que la implementación del modelo será de gran beneficio para la organización, pues se dispondrá de elementos clave para la determinación del costo real de los servicios de crédito y ahorro que brinda la institución.
- ✓ Manejar con suficiente cuidado los cambios que se empiecen a generar por la implementación del modelo.
- ✓ Guiar, motivar y fortalecer al equipo operativo hacia el registro adecuado de los costos y a todo el personal sobre el conocimiento y familiaridad que se deberá tener en el desarrollo de todas y cada una de las actividades identificadas en este modelo y que deben ser desarrolladas eficientemente desde las bases para poder disponer de insumos coherente para el control identificación, registro y uso de la información como herramienta para la toma de decisiones.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✓ El Modelo propuesto de Costeo ABC, es una herramienta importante que se basa en las actividades desarrolladas en la empresa, éstas son costeadas mediante la identificación y vinculación de los costos de la manera más exacta posible.
- ✓ La tecnología y automatización de los procesos del Banco facilitará el desarrollo eficiente del modelo en las operaciones financieras, tanto de crédito como de ahorros, generando adecuadas utilidades.
- ✓ El diseño de este modelo en comparación a los métodos tradicionales en el cálculo de los costos de los diferentes productos y servicios financieros de Banco FINCA, dividiendo al proceso en subprocesos y a éste en actividades, que son identificadas y costeadas vinculando los recursos necesarios para su ejecución determinando la actividad que representa el mayor egreso de efectivo.
- ✓ Una operación promedio de Microcrédito de subsistencia (Banca Comunal) cuesta \$105,64 que difiere de otro tipo de crédito en base de las actividades inmersas en su proceso respectivo, pues en ciertos productos intervienen un tipo y en otros tipos de crédito intervienen otras actividades diferentes para designar su costo total.
- ✓ Al conocer las actividades que componen el proceso global de ese producto se pueden controlar los costos inmersos en las mismas por lo que eso generará un menor manejo de desembolsos de efectivo y por ende una eficiencia en costos de producción del producto o servicio financiero.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ El Modelo de Costeo que se aplique en Banco FINCA deberá ser la base para fijar las tasas de interés, realizando una mezcla adecuada o combinación eficiente de costos, así como un control exhaustivo de las causas que hacen modificar los costos inmersos del proceso de obtención del crédito.
- ✓ La planificación de la colocación de crédito se apoyará en función del costo acorde a la situación real de acuerdo al modelo de costos ABC, de modo que se cuantifiquen los costos y por ende la rentabilidad real obtenida.
- ✓ La aplicación del modelo de Costeo ABC ayudará a establecer un costo real de un producto o servicio debido a su estructura, la cual puede ser modificada y/o adaptada a cada tipo de producto o servicio del Banco, determinando el costo real, como elemento para la toma de decisiones por parte de la Administración, definir márgenes financieros.
- ✓ Para la aplicación y desarrollo del modelo de Costeo ABC es necesario el apoyo y decisión frontal de la administración ya que es necesario modificar los procesos, asignar recursos y tecnología a fin de buscar el mejor beneficio para la institución determinando los resultados acordes a una asignación más real y clara.

ANEXOS

| | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------------|-------------------|---------------------------------|
| FORMATO PARA LEVANTAR PROCESOS | | | | | | | |
| PROCESO: FECHA: | | | | | | | |
| INSUMO | PROVEEDOR | ACTIVIDADES PRINCIPALES | RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD | PRODUCTOS | PARA QUIEN ES EL PRODUCTO | FORMATO/NORMATIVA | TIEMPO EMPLEADO EN LA ACTIVIDAD |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| PROCESOS | No. | ACTIVIDADES - SUBPROCESOS | CÓDIGO | DRIVERS |
|------------|-----|--|--------|---|
| 1. Crédito | 1 | Promoción - visita a cliente | 1.1 | # de visitas a clientes, Costo de los suministros, tiempo del proceso, costo de MO, # de trabajadores |
| | 2 | Precalificación de riesgos de crédito – buró | 1.2 | Costo de los suministros, tiempo del proceso, costo de MO, # de trabajadores, Horas de MO |
| | 3 | Evaluación socio económica | 1.3 | Horas de MO, costo de MO, tiempo del proceso |
| | 4 | Verificación de supervisor | 1.4 | # de clientes, costo de MO, Horas de MO, # de visitas a clientes |
| | 5 | Análisis y aprobación de solicitud de crédito | 1.5 | Tiempo del proceso, # de transacciones, costo de la MO |
| | 6 | Desembolso de crédito | 1.6 | Tiempo del proceso, # de transacciones, costo de la MO |
| | 7 | Monitoreo de créditos y aviso de vencimiento | 1.7 | # de transacciones, # de visita a clientes, Horas de MO, costo de la MO |
| | 8 | Recuperación extrajudicial | 1.8 | # de clientes, costo de MO, # de visitas a clientes |
| | 9 | Cancelación del crédito | 1.9 | Horas de MO, costo de MO, tiempo del Proceso |
| 2. Ahorros | 1 | Promoción - Visita al cliente | 2.1 | # de visitas a clientes, Costo de los suministros, tiempo del proceso, costo de MO, # de trabajadores |
| | 2 | Apertura de cuenta - Atención al cliente | 2.2 | Tiempo del proceso, # de transacciones, costo de la MO |
| | 3 | Ingreso de apertura de cuenta | 2.3 | Tiempo del proceso, # de transacciones, costo de la MO |
| | 4 | Revisión y archivo de Solicitudes y Tarjetas de firmas | 2.4 | # de transacciones, # de visita a clientes, Horas de MO, costo de la MO |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACA, U. (2006). Evaluación de proyectos. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México.

FINCA, BANCO. 2007. FINCA S.A. [En línea] Copyright Finca S.A., 2007. [Citado el: 26 de abril de 2011.] <http://www.bancofinca.com/Trayectoria.aspx>.

LEXUS. 2010.Manual de Contabilidad y Costos. Barcelomna : Gráficas Marmol, 2010. pág. 512. ISBN: 978-9972-209-79-6.

TORO, F. 2010.Costos ABC y Presupuestos. 1. Bogotá : ECOE, Ediciones, 2010. pág. 410. ISBN: 978-958-648-667-5.

http://www.reistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_nov_2011.pdf

http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_de_Gestion_Organizacional_por_Procesos_2012.pdf

http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27

| | | |
|--|---------------|-------------------------------------|
| AUTOR CERTO, Samuel | N.º 01 | Disciplina ADMINISTRACIÓN |
| <u>Administración Moderna</u> Octava Edición, Prentice Hall, Bogotá, 2001, pág. 174 | | |
| | | Biblioteca |
| | | Particular |

| | | |
|--|---------------|-------------------------------------|
| AUTOR: FLEITMAN, Jack | N.º 02 | Disciplina ADMINISTRACIÓN |
| Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill, 2000, pág. 37 | | |
| | | Biblioteca |
| | | Particular |

| | | |
|---|---------------|--|
| AUTOR THOMPSON, Artur | N.º 03 | Disciplina ADMINISTRACIÓN |
| <p>Administración Estratégica conceptos y casos, 11va. edición, Mac Graw Hill, 2001, pág. 4</p> | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|--|---------------|--|
| AUTOR TORO, F | N.º 04 | Disciplina CONTABILIDAD |
| <p>Costos ABC y Presupuestos, Primera edición, Bogotá, ECOE Ediciones, 2010, pág. 46</p> | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|---|--------------|--|
| AUTOR Internet | Nº 05 | Disciplina FINANCIERO |
| http://www.bancofinca.com/Trayectoria.aspx (27 de Septiembre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|---|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 06 | Disciplina ADMINISTRACIÓN |
| http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/ (28 de Septiembre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|--|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 07 | Disciplina ECONOMÍA |
| <p>http://www.definicionabc.com/economia/actividad-economica.php (15 de octubre del 2.011)</p> | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|--|---------------|--|
| AUTOR: Internet | N.º 08 | Disciplina MARKETING |
| <p>http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619300 (08 de Octubre del 2.011)</p> | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|--|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 09 | Disciplina CONTABILIDAD |
| http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_ciencia_politica/v20038161932apuntecostosiparte.pdf (13 de octubre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|---|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 10 | Disciplina GESTIÓN EMPRESARIAL |
| http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/ (30 de Septiembre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|--|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 11 | Disciplina FINANCIERO |
| http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf (04 de Octubre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|---|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 12 | Disciplina REVISTA JURÍDICA |
| http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27 (02 de Septiembre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|---|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 13 | Disciplina JURÍDICO – LEYES |
| http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_nov_2011.pdf (10 de Septiembre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|---|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 14 | Disciplina NOTICIAS FINANZAS |
| http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2 (20 de Septiembre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | | |
|---|---------------|--|
| AUTOR Internet | N.º 15 | Disciplina JURÍDICO- RESOLUCIONES ADMINISTRATIVAS |
| http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto Organico de Gestion Organizacional por Procesos 2012.pdf (20 de Septiembre del 2.011) | | |
| | | Biblioteca Particular |

| | |
|--|---|
| INTERNET http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27 | 1 |
| El artículo 30 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado establece que el Sistema Financiero en el Ecuador comprende el Banco Central, las instituciones del sistema financiero público y las instituciones del sistema financiero privado, entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos y que corresponden fundamentalmente al propósito y contenido de esta obra. | |
| El Sistema Financiero: Es el grupo de entidades nacionales o extranjeras del sector financiero tanto público como privado..... | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|---|
| INTERNET http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_nov_2011.pdf | 2 |
| 1.11. LEY DEL SISTEMA FINANCIERO | |
| El H. CONGRESO NACIONAL, LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN, en ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República, RESUELVE: EXPEDIR LA CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO , codificación publicada en el registro oficial No. 250 de 23 de enero del 2001 | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|----------|
| INTERNET | |
| http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2 | 3 |
| | |
| LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS | |
| <p>El Ecuador tras conseguir su independencia en 1830, tenía una economía poco monetizada, en la que circulaban monedas de oro y plata acuñadas de acuerdo con sucesivas leyes de moneda.</p> <p>Nuestro naciente país se caracterizaba por ser agrícola y comercial, actividades orientadas en gran parte al comercio exterior, debido a estas actividades enfrentó una insuficiencia de recursos monetarios.....</p> | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|----------|
| INTERNET | |
| http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/La%20SBS/Estatuto_Organico_de_Gestion_Organizacional_por_Procesos_2012.pdf | 4 |
| | |
| PROCESO ESTRUCTURA ORGÁNICA Y COMITÉS INSTITUCIONALES | |
| CAPÍTULO I | |
| ORGANIZACIÓN INTERNA | |
| <p>Artículo 1.- La Superintendencia de Bancos y Seguros, para garantizar el cabal cumplimiento de su misión, responsabilidades y objetivos, está integrada por las siguientes unidades:</p> <p>11.DE LOS ÓRGANOS GOBERNANTES</p> <p>Junta Bancaria</p> <p>Superintendencia de Bancos y Seguros</p> <p>Intendencia General</p> <p>Intendencia Nacional de Gestión.....</p> | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|----------|
| http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=162&Itemid=27 | 5 |
| CRISIS DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO | |
| <p>En el Ecuador han sido múltiples los acontecimientos que han repercutido en su desarrollo, y al final del siglo XX, entre 1997 y 2001 se ha desarrollado una de las peores crisis bancarias, fenómeno financiero que ha traído serias repercusiones políticas, económicas y sociales.</p> <p>El siglo XX traía una banca nacional en una etapa media de crecimiento, sin embargo al fin de este siglo, la banca nacional se encuentra técnicamente quebrada.....</p> | |
| Biblioteca: Particular | |

| INTERNET www.bancofinca.com/Trayectoria.aspx | | 6 |
|--|-------------|--------------------|
| | | |
| PAÍSES DONDE OPERA BANCO FINCA | | |
| | | |
| ZONA | PAÍS | FECHA DE FUNDACIÓN |
| América Latina y el Caribe | Ecuador | 1993 |
| | El Salvador | 1990 |
| | Guatemala | 1998 |
| | Haití | 1989 |
| | Honduras | 1989 |
| | México | 1989 |
| | Nicaragua | 1992 |
| | | |
| Eurasia | Armenia | 1999 |
| | Azerbaiyán | 1998 |
| | Georgia | 1998 |
| | Kosovo | 2000 |
| | Kyrgyzstan | 1995 |
| | Rusia | 1999 |
| | Tayikistán | 2003 |
| | | |
| África | Congo | 2003 |
| | Malawi | 1994 |
| | Tanzania | 1998 |
| | Uganda | 1992 |
| | Zambia | 2001 |
| | | |
| Europa del Este | Afganistán | 2003 |
| | Jordania | 2007 |
| FINCA también mantiene una presencia administrativa en Ucrania | | |
| | | |

| | |
|---|---|
| INTERNET www.bancofinca.com/Trayectoria.aspx | 7 |
| | |
| CREACIÓN DE FINCA “Fundación para la Asistencia Comunitaria FINCA - Ecuador se fundó en Diciembre de 1993 como una afiliada a la red que FINCA Internacional tiene a nivel mundial. Empezó sus operaciones en Quito, bajo la supervisión del Ministerio de Bienestar Social. En el año 1997 la cartera era aproximadamente USD 161 mil distribuida en 2.200 clientes miembros de Bancos Comunales.....” | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | | |
|--|--|---|
| BANCO FINCA www.bancofinca.com/Trayectoria.aspx | 8 | |
| | | |
| | | |
| PRODUCTOS QUE OFRECE BANCO FINCA | | |
| PRODUCTO | BENEFICIOS | REQUISITOS |
| <u>Crédito a Bancos Comunales:</u> El crédito es otorgado a los socios o miembros de Bancos Comunales, que cuentan con una actividad productiva a través de la cual buscan mejorar sus negocios y sus.... | ✓ Facilidad: Requisitos muy fáciles de completar. ✓ Garantía: No requiero tener un garante o una prenda, únicamente la garantía del grupo..... | ✓ Copias de Cédulas de los integrantes del Banco Comunal. ✓ Recibos de agua o luz del negocio..... |
| | | |
| Biblioteca: Particular | | |

| | |
|---|----------|
| Administración Moderna CERTO, Samuel | 9 |
| Pag. 174 | |
| | |
| MISIÓN “La misión de una organización es el propósito o la razón por la cual existe una organización. En general la misión de una organización refleja la información sobre qué tipo de producto o servicio ofrece, cuáles consumidores pretende atender, y cuáles son los valores importantes que persigue. La misión de la organización es una declaración amplia de la dirección de la misma se basa en un análisis exhaustivo de la información generada por el análisis del entorno” | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Negocios Exitosos FLEITMAN, Jack, | 10 |
| Pag. 37 | |
| | |
| “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”. | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Administración Estratégica conceptos y casos THOMPSON, Arthur | 11 |
| Pág. 4 | |
| | |
| <p>“La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas cambiante de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Administración Estratégica conceptos y casos THOMPSON, Arthur | 12 |
| Pag. 283 | |
| | |
| <p>“La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas cambiante de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| Administración Moderna CERTO, Samuel | 13 |
| Pag. 104 | |
| | |
| “Los objetivos organizacionales son metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión o propósito de la empresa. La información de entrada el proceso y el producto existen para alcanzar los objetivos organizacionales”. | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| INTERNET http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/ | 14 |
| | |
| | |
| “Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.” | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Administración Moderna CERTO, Samuel | 15 |
| | |
| Pag. 192 | |
| <p>“Una política es un plan vigente que proporciona amplios parámetros para guiar a la Gerencia hacia la toma de acciones coherentes con el alcance de los objetivos de la organización”</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| INTERNET http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/ | 16 |
| | |
| | |
| <p>“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.</p> <p>La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos”.</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| INTERNET http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf | 17 |
| | |
| | |
| <p>“Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de la compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.</p> <p>Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones.....</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Administración Moderna CERTO, Samuel | 18 |
| | |
| Pag. 403 | |
| <p>“Los valores son aquellos elementos por los cuales una persona puede sacrificarse y trabajar con esfuerzo. Los valores del lugar de trabajo de un individuo se definen como los conceptos, principios, personas, objetos o actividades que él considera importantes”.</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| Administración Moderna CERTO, Samuel | 19 |
| Pag. 167 | |
| | |
| “La estrategia es el plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales de largo plazo; es el resultado final de la planeación estratégica”. | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| INTERNET http://www.planning.com.co/bd/archivos/Junio2011.pdf | 20 |
| | |
| | |
| “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”. | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|----|
| Administración Moderna CERTO, Samuel | 21 |
| Pag. 176 | |
| | |
| <p>“El análisis FODA es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las fortalezas y debilidades internas de una organización, con las oportunidades y amenazas externas. El análisis FODA se basa en la suposición de que si los gerentes verifican cuidadosamente tales, debilidades, oportunidades y amenazas asegurarán el éxito de la empresa”</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|----|
| INTERNET http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm#_Toc55619300 | 22 |
| | |
| <p>Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis FODA, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.</p> <p>Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| INTERNET http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_ciencia_politica/v_20038161932apuntecostosiparte.pdf | 23 |
| | |
| | |
| <p>“Es una metodología relativamente nueva que surge a principios de la década de los 90 y consiste fundamentalmente en asignar costos a los insumos necesarios para ejecutar todas las actividades de un proceso productivo – identificadas como las relevantes para obtener un determinado objeto de costo – y luego calcula el costo de estas actividades productivas mediante</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Toro, F Costos ABC y Presupuestos | 24 |
| Pag. 46 | |
| | |
| <p>“Un aspecto fundamental del método ABC se aprovecha cuando se descompone un proceso en actividades. Si a éstas se le aplican normas de efectividad que luego se comparan con procesos ejemplares y/o estandarizados, se ha creado una base para aplicar mecanismos de mejoramiento y productividad. ...</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Toro, F Costos ABC y Presupuestos | 25 |
| Pag. 55 | |
| | |
| <p>“En la que el término uso de la actividad significa cuántas bases de asignación le corresponden a este objeto de costo en términos del costo de una actividad o de las varias combinadas en un grupo.....</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Toro, F Costos ABC y Presupuestos | 26 |
| Pag. 381 | |
| | |
| <p>“Conjunto de tareas de un proceso productivo que son relevantes y necesarias para la generación de un producto o servicio”.</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| INTERNET http://www.definicionabc.com/economia/actividad-economica.php | 27 |
| | |
| | |
| <p>“Para la economía y las finanzas, una actividad es cualquier proceso que ocurre de manera organizada con el fin último de generar productos, o también bienes y servicios, que en un contexto dado contribuirán al progreso económico de un grupo, sociedad o nación”.</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| INTERNET http://www.definicionabc.com/general/proceso.php | 28 |
| | |
| | |
| <p>“Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.....</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| INTERNET http://www.definicionabc.com/general/procedimiento.php | 29 |
| | |
| | |
| <p>“El término procedimiento es usado para hacer referencia a todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número más o menos ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez. El procedimiento se vuelve entonces en algo posible de ser conocido y repetido de modo que al buscar un determinado tipo de resultado para una situación determinada, se sepa de qué manera proceder o actuar”.</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|---|-----------|
| Toro, F Costos ABC y Presupuestos | 30 |
| Pag. 49 | |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar el (o los) producto(s), líneas de productos / servicio(s) o resultado(s) final(es) del proceso de producción respectivo, su marco de tiempo y las tareas necesarias para su realización. ✓ Calcular el costo de las tareas o actividades necesarias para la consecución de cada objeto de costo..... | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Toro, F Costos ABC y Presupuestos | 31 |
| Pag. 3 | |
| | |
| <p>El sistema contable debe ser el más importante y el más creíble sistema de información cuantitativa de todas las empresas y debe proveer información confiable y actualizada por cinco razones principales:</p> <p>6. Para formular planes y estrategias de mediano y largo plazo, que incluyen el desarrollo de nuevos productos y la inversión en activos tanto tangibles como intangibles (marcas, patentes y personas).....</p> | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

| | |
|--|-----------|
| Toro, F Costos ABC y Presupuestos | 32 |
| Pag. 59 | |
| | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de las estrategias de asignación de precios. ✓ Mejor conocimiento de la rentabilidad de productos y de líneas de producción. ✓ Más ampliar alternativas en el análisis de modelos de costeo de productos y/o servicios..... | |
| | |
| Biblioteca: Particular | |

